RENATO GARIN GONZÁLEZ

LA GRAN COLUSIÓN

Libre mercado a la chilena



Catalonia

RENATO GARIN GONZÁLEZ

LA GRAN COLUSIÓN

Libre mercado a la chilena



Catalonia

RENATO GARIN GONZÁLEZ

LA GRAN COLUSIÓN

Libre mercado a la chilena

Garin González, Renato

La gran colusión. Libre mercado a la chilena / Renato Garin González

Santiago de Chile: Catalonia, 2019

ISBN: 978-956-324-759-6

ISBN Digital: 978-956-324-766-4

CIENCIAS SOCIALES

300

Diseño de portada: Ximena Morales

Diseño y diagramación: Sebastián Valdebenito M.

Corrección de textos: Cristine Molina

Dirección editorial: Arturo Infante Reñasco

Primera edición: diciembre 2019

ISBN: 978-956-324-759-6

ISBN Digital: 978-956-324-766-4

Registro de Propiedad Intelectual: Nº A-310709

Santa Isabel 1235, Providencia

Santiago de Chile

www.catalonia.cl – @catalonialibros

Índice de contenido

Introducción El costo de la vida sube otra vez

Primera parte FARMACIAS: LA GUERRA Y LA PAZ

Capítulo uno El precio de la paz

Capítulo dos Una guerra sin cartel

Capítulo tres Dolores y remedios

Segunda parte POLLOS: LO CRUDO Y LO COCIDO

Capítulo cuatro Los pecados de la carne

Capítulo cinco El huevo y la gallina

Capítulo seis La súper colusión

Tercera parte PAPEL: LO LIMPIO Y LO SUCIO

Capítulo siete La opinión y el prestigio

Capítulo ocho La fiesta de bienvenida

Capítulo nueve De epidemias y herederos

Epílogo El país del libre mercado

Bibliografía general

Notas

Para las trabajadoras y los trabajadores.

El costo de la vida sube otra vez…

Juan Luis Guerra

No es de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero de donde obtendremos nuestra cena, sino de su preocupación por sus propios intereses.

Adam Smith

Habrá que declararse incompetente

en todas las materias del mercado

habrá que declararse un inocente

o habrá que ser abyecto y desalmado.

Fito Páez

Introducción

El costo de la vida sube otra vez

No me importa que murmuren

y que mi nombre censuren

por todita la ciudad

ahora no hay quién me detenga

aunque no pare la lengua

de la alta sociedad.

Escándalo, es un escándalo…

Raphael

La escena habla por sí misma. La presidenta Bachelet, con traje dos piezas y el gesto adusto, rodeada de micrófonos ansiosos. El lugar, un pequeño minimarket en la vereda sur de la tradicional calle Eleuterio Ramírez, en el centro de Santiago. El día, jueves 29 de octubre de 2015. El despliegue de prensa nacional e internacional avizoraba la importancia de la pauta. Esa mañana ameritaba algo más que un punto de prensa común y corriente. La jornada anterior, el país se había remecido por un nuevo escándalo de colusión. La voz de la presidenta, por ende, era indispensable para las notas periodísticas chilenas y extranjeras.

El escenario no fue escogido al azar. Un almacén donde Bachelet conmemoraría

el aniversario del BancoEstado. En el símbolo del minimarket Gloria se representa a los emprendedores, conceptualizados como socios del banco, en la expansión de la denominada “Caja Vecina” que permite el depósito de dinero a través de los almacenes.

Con esa escena y ese escenario, el texto toma vida propia. La presidenta necesitaba dar un mensaje de respaldo a los emprendedores, como don Carlos, el dueño del minimarket Gloria, en contraste con los grandes empresarios coludidos. Nada mejor que un pequeño almacén para diferenciarlo de los gigantescos hipermercados. Ese era el mensaje detrás de la escena, el escenario y el texto. En su discurso, la presidenta señala a los coludidos y los compara tácitamente con un emprendedor:

Y justamente aquí, con don Carlos Pino y su familia, en una Caja Vecina, con los habitantes de la calle Eleuterio Ramírez; con don Carlos Pino, que es operador —él y su hijo— de esta Caja Vecina y que este año ha sido distinguido por su gran labor, por hacer realidad día a día la misión justamente que el banco tiene. Y conversando con ellos, me contaban que tienen mensualmente alrededor de cinco mil transacciones de distinto tipo. Es decir, más de ciento ochenta transacciones diarias; o sea que son decenas de personas que acceden a un servicio público a pocas cuadras, o metros de su casa o de su trabajo. Don Carlos no es solo, en ese sentido, un aliado del BancoEstado, sino que es un servidor de los ciudadanos y un constructor del desarrollo.

(…)

El caso de colusión que hemos conocido en estas últimas horas me parece un hecho de la máxima gravedad. En el pasado conocimos la colusión de los pollos y la farmacia y ahora se trata del papel higiénico, las servilletas y otros productos de uso cotidiano. ¿Qué tienen estos casos en común? Perjudican a las personas fijando precios más caros que afectan la libre competencia y afecta el bolsillo de las familias. La colusión es una forma de abuso que perjudica a las

personas, perjudica la economía y, por sobre todo, la confianza y la imagen de nuestro país[1].

La escena nos muestra la profundidad del impacto. Nadie en el país hablaba de otra cosa. La única pauta era la colusión del papel higiénico, donde aparecía involucrada la empresa más tradicional del país, la centenaria Papelera. El contraste que mostraba el discurso de Bachelet era evidente. Don Carlos, el dueño del minimarket, era tácitamente comparado con la familia Matte, controladora de una de las compañías coludidas. Un pequeño almacén contrastado con los grandes supermercados que antes, también, habían sido sorprendidos en una colusión. El emprendedor, un hombre de clase media, visto como "servidor de los ciudadanos" y "constructor del desarrollo". Todo lo contrario a un empresario codicioso y avaro que se colude. Un mensaje transmitido con delicadeza para empatizar con la indignación ciudadana, fenómeno gatillado y fermentado, una y otra vez, por los escándalos de las colusiones.

Durante esta década, la opinión pública aprendió un nuevo vocabulario en base al cual los medios narraron, con detalle, cada una de las colusiones. La prensa dejó registrado, con lujo de pormenores, el devenir de cada causa judicial y de cada uno de los nombres involucrados. A la hora de reconstruir la historia reciente, esos testimonios son tierra fértil donde sembrar reflexiones para el futuro. Pese a la espectacularidad de los escándalos y al evidente impacto en la economía nacional, la literatura criolla no conoce aún un libro que explique y sistematice los casos de colusión conocidos en la última década.

Al reconstruir las escenas, los personajes, los juicios, se encuentran pequeñas perlas que, recolectadas, configuran los collares que decoran al país del libre mercado. Vale la pena detenerse en el caso farmacias, en la colusión de los pollos y en el escándalo del papel higiénico. En todas esas causas se pueden hallar verdaderas lecciones que nos permiten edificar relatos de largo, corto y mediano plazo. Los personajes que han protagonizado estos escándalos son, a su vez, literatura viva que vale la pena registrar.

De esas escenas, sus personajes y aquellos juicios se trata este libro.

Coludirse

Una colusión es un acuerdo entre dos o más empresas para limitar la libre competencia en un rubro determinado. El pacto puede pretender la fijación de precios, el reparto de mercados o ambos. En cualquier caso, una colusión irá siempre en perjuicio de los consumidores y los otros competidores que no son participantes del acuerdo colusorio. La palabra colusión es un vocablo jurídico que se corresponde con el concepto económico de "cartel". Los carteles pretenden desarrollar un control sobre la producción y la distribución de un determinado producto. Así, las empresas "cartelizadas" conforman una estructura de mercado que les otorga un poder hegemónico sobre su rubro. Como resultado, las empresas coludidas obtienen los mayores beneficios posibles en perjuicio de los consumidores y de las demás compañías que no forman parte del cartel.

Al nivel más básico, una colusión opera sobre los precios de venta al público. En general, se utilizan listas de precios base que, luego, los coludidos fiscalizan en terreno. A nivel sofisticado, un cartel bien organizado puede asegurar cuotas de mercado y porcentajes de ganancias a los coludidos. Estas prácticas ocurren en una de las islas del archipiélago jurídico, que es el derecho de la libre competencia. Otras áreas cercanas son las leyes antimonopolios, las prácticas predatorias, las reglas sobre gremios y similares. En inglés, el vocablo collusion no se refiere a lo mismo que el concepto en español; en el primer caso se refiere, en general, a una conspiración o cooperación para defraudar a otro. En el segundo caso, el vocablo se aplica solamente en la esfera del derecho de la libre competencia.

En las causas chilenas, veremos que el protagonista central es la Fiscalía Nacional Económica (FNE), la cual se ha erigido como el principal bastión contra las colusiones. Su evolución ha ido de la mano de reformas legales que la hicieron más robusta y musculosa. Antes de eso, el país estuvo entregado, en materias de libre competencia, a una comisión antimonopolios que data de la década de los sesenta. Del mismo modo, destaca el rol del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), la instancia donde se llevan a cabo los juicios por colusión. Conforme avanzaron los casos y los años, este tribunal y la Fiscalía se volvieron cada más eficientes y sofisticados en sus argumentaciones, tanto en un plano económico como jurídico.

En la teoría, se pretende que todos los mercados funcionen en condiciones "perfectas", es decir, una situación donde los productores compiten libremente y los consumidores eligen autónomamente en base al precio y la calidad de lo que se les ofrece. La escuela "fisiócrata" postulaba, en el siglo XVII, que estas condiciones se lograban con el laissez faire, esto es, la prescindencia de la actividad del Estado en el funcionamiento del mercado. Más tarde, los liberales, encabezados por Adam Smith, pensaron en una "mano invisible", que no es una mera continuación del laissez faire. En la versión del economista escocés, los intereses individuales se orquestan de forma colectiva gracias al mercado. El Estado y la regulación son necesarios, aunque no deben sofocar, bajo esta visión, la libre competencia.

En el siglo XX, el discurso liberal fue reformulado por los llamados "neoliberales", quienes volvieron a poner el énfasis en el libre mercado y la competencia. Para ello, concibieron un Estado filosóficamente "mínimo" que se ocupa de pocos asuntos, como la seguridad, las relaciones internacionales y similares. En la economía, pensaron en un Estado que idealmente no participa como productor en ningún rubro. Junto con eso, se propulsó la desregulación de la vida económica, lo que se complementó con las privatizaciones.

Así, en el Chile actual, el concepto del "libre mercado" tiene, al menos, dos sentidos. Por un lado, se refiere a que el Estado no sea productor de bienes y

servicios, salvo algunas empresas “públicas” que se comportan como una empresa privada con capitales estatales. Por otro lado, se refiere a que el Estado no intervenga a favor de uno o más partícipes de un rubro. Así, el Estado debe abstenerse de crear empresas y, además, debe evitar que un productor sea “ayudado” por las políticas estatales en detrimento de sus competidores. En ambas nociones, el libre mercado se trata de una instrucción hacia el Estado. En este libro, en vez de enfocarnos en el comportamiento estatal, pretendemos centrarnos en el devenir dentro del mercado. ¿Cómo han entendido el libre mercado las empresas y sus gerentes? ¿Cómo se comportan, en el día a día, estos defensores de la libre competencia?

Estas preguntas sirven para poner en perspectiva el fenómeno de las colusiones, combatido fuertemente por las instituciones del Estado. La FNE y el TDLC suponen el uso de la potestad punitiva estatal a fin de coaccionar y sancionar a quienes se coluden. Desde este punto de vista, en esta época el Estado se comporta como un garante del juego limpio dentro del mercado. Esto tiene un antecedente histórico en la lucha contra los monopolios que fueron combatidos desde la década de los cincuenta en adelante.

Monopolios

La inflación fue el gran asunto de mitad del siglo pasado en Chile. Para enfrentarla, los sucesivos gobiernos aplicaron medidas cada vez más ásperas respecto de los empresarios. Fue así como, en la década de los sesenta, se formó la Comisión Antimonopolios, la cual, siguiendo una tendencia mundial, se transformó en la punta de lanza de la agenda económica nacional. Bajo su alero, se conocieron casos sumamente interesantes que marcaron la década. En el marco de la ley de 1959, se pensó esta institución como instancia persecutora de los monopolios ilegales, es decir, productores hegemónicos que operaban monopólicamente sin una ley que los autorizara. Fue así como el Estado se volvió persecutor de los monopolios, a los cuales se asoció, retóricamente, con la inflación desbandada. En 1963, esta comisión se complementó con la creación del fiscal antimonopolios, figura que sería antecesora del actual fiscal nacional

económico. Los rubros involucrados fueron los más sensibles de la economía sesentera.

En 1959, se llevó ante la comisión las condiciones del mercado del pan en Santiago. Hubo un fallo en contra de las panaderías organizadas que funcionaban, en la práctica, como un cartel precario para fijar precios. Al año siguiente, se ventilaron las prácticas comerciales del matadero municipal de Santiago, donde se faenaban los animales que se comercializaban en la ciudad. Este sería el primer antecedente sobre el mercado de las carnes, el cual protagonizaría la década actual. En 1960, también se conoció del caso sobre la distribución de harina en Santiago y Valparaíso. Ese mismo año, las empresas Copec, Esso y Shell debieron enfrentar a la Comisión Antimonopolios por sus prácticas en el mercado del petróleo y la bencina. En 1961, la Corte Suprema debió pronunciarse sobre las conductas del Colegio Químico-Farmacéutico y sus recomendaciones de medicamentos. El último gran caso de este ciclo ocurrió en 1971, cuando el fisco compró acciones de los bancos en el marco de las políticas de nacionalización establecidas por la Unidad Popular. Se abrió un juicio por el posible accionar monopólico del Estado, sin embargo, este litigio se vio interrumpido por el golpe de Estado en el año 1973. Más tarde, las acciones serían privatizadas de regreso en el contexto de las reformas neoliberales implementadas por la dictadura de Pinochet. Durante la década de los ochenta, se dictó el decreto ley 211, el cual fue una actualización de la ley de 1959. Más adelante, este texto legal derivaría en la ley 13.305, que, en sucesivas reformas, se ha venido aplicando desde la década del 2000 en adelante.

Son estas reformas las que han ido configurando el marco bajo el cual la FNE ha investigado y desbaratado una serie de colusiones. En total, estamos ante una docena de casos que tocan todos los rubros de la economía chilena y a los más grandes grupos comerciales del país. Los clanes tradicionales, así como las nuevas fortunas, aparecen involucrados por igual. Estamos, de algún modo, ante comportamientos virales que se impregnaron en las elites gerenciales durante largo tiempo. La acción de la FNE y las sentencias del TDLC son el contraste narrativo de estas prácticas ilegales. Si antes se luchó contra los monopolios, ahora se combaten las colusiones. Si antes había una comisión y un fiscal individual, ahora tenemos una Fiscalía organizada y moderna que acusa ante un

tribunal independiente y técnicamente legitimado.

Esta evolución normativa y fiscalizadora tiene, como contracara, un fenómeno asociado. Se trata del alza del costo de la vida, que se ha vuelto un asunto de creciente interés en la presente década. En los sesenta se combatió ese fenómeno mediante la persecución de los monopolios. Hoy, en cambio, no se asocian directamente las colusiones con el alza del costo de la vida. No hay una relación directa entre ambas situaciones, sin embargo, aparecen juntas ante los ojos de los ciudadanos. Por eso, la primera repercusión ocurre sobre la reputación de las empresas y sus dueños ante la opinión pública. De ahí, entonces, el manejo de crisis que han debido efectuar las compañías descubiertas en colusiones. Cada caso, como veremos, vino acompañado del detrimento público de las marcas y de los personajes involucrados. Los escándalos, los comentarios, el escarnio desnudo en la prensa son mecanismos que toman gran relevancia en el estudio de las colusiones. No se trata solamente de indagar en los casos, los sujetos, los precios y los números. Se trata, más bien, de comprender cómo las colusiones golpean dentro y fuera de la elite empresarial, dentro y fuera de la clase gerencial, dentro y fuera de los bolsillos y las billeteras.

La canasta

Si del presupuesto mensual se trata, los índices inflacionarios de esta época son envidiables para cualquier país del mundo. En 1990, la inflación fue del 27%. Al año siguiente, bajó a 18%; luego, a 12%. La tendencia a la baja se consolidó en 1994, cuando Chile logró anotar una tasa inflacionaria de un dígito: 9%. Desde entonces, se observan cifras estables: 8% en 1995, 7% en 1996, 6% en 1997, 5% en 1998 y solo 2% en 1999, en medio de la llamada crisis asiática. Fue una década, por ende, marcada por el triunfo del peso chileno sobre la inflación y la marcada estabilidad de la tasa inflacionaria. La década siguiente sería parecida, con 4% en el año 2000, 3% en 2001, misma cifra para el 2002, configurándose una tendencia de largo plazo que se mantiene intacta hasta 2019. El país no registra inflaciones anuales mayores que 7%, anotadas en 2007 y 2008, siendo un 3,2% la inflación promedio desde 2010 hasta 2019. En el año 2016, por

ejemplo, pese al difícil contexto internacional, Chile tuvo la inflación más baja de toda la región. Así lo registraba el diario La Tercera:

Puede ser que Chile no sea la economía que más creció el último año si se compara con los principales países de América Latina, pero sí puede alardear de registrar la inflación más baja dentro de la región.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) avanzó 2,7% anual en 2016, el menor nivel registrado entre las seis mayores potencias del bloque. Esta fue la primera vez desde 2013 que el indicador terminó dentro del rango meta de entre 2% y 4%.

La sostenida caída que anotó la inflación en los últimos doce meses —partió el último ejercicio en 4,8% anual— ha llevado a los analistas a proyectar dos recortes en la tasa de interés al primer trimestre de 2017 y algunos no descartan incluso que el Banco Central la baje en tres ocasiones durante el año, hasta 2,75%.

En segundo lugar se ubicó Perú, cuya inflación terminó en 3,2%. Si bien es menor al 4,6% con que comenzó el año, la cifra concluyó por encima del objetivo de entre 1% y 3% por tercer año seguido[2].

Todos estos números son notables para el contexto de nuestra región, donde no existe un país que haya logrado frenar la inflación como lo ha logrado Chile. Pese a ello, el costo de la vida igualmente se ha vuelto un problema para las chilenas y los chilenos, convirtiendo a Santiago en una de las capitales más caras del continente. En la versión 2019 del ranking sobre costo de la vida, la consultora Mercer ubicó a Santiago como la segunda capital más cara de Latinoamérica, siendo superada solamente por Montevideo. El estudio compara doscientas ciudades de los cinco continentes y mide el costo de centenares de

productos en cada lugar, incluyendo vivienda, transporte, alimentación, vestuario y entretención. Quienes lideran el ranking por los costos más altos de los bienes de consumo son ciudades asiáticas como Hong Kong, Tokio y Seúl. Así las cosas, podemos apreciar que, pese a que las tasas de inflación se han mantenido planas, la ciudad de Santiago igualmente se volvió cara para sus habitantes. Esto nos invita a preguntarnos por el método bajo el cual se configuran las cifras inflacionarias.

Actualmente, la inflación se mide mediante una “canasta” que contiene decenas de productos distintos. En 1928 partió la primera medición del IPC, siendo denominado en esa época como Índice de Costo de Vida en Santiago, el cual reflejaba la variación de precios solamente en la capital. Entre los productos de esa primera canasta, podemos mencionar el pan, el vino tinto, los cigarrillos, el poncho, la leña, el carbón, las velas y el viaje en tranvía. En 1957, en el marco de las reformas antiinflacionarias del gobierno de Ibáñez, se comenzó a utilizar una encuesta como referencia para definir los bienes y servicios de la canasta. En esa época se incluyeron las bebidas cola y los productos enlatados, además de la vestimenta de mujer y de niños, en complemento a la ropa de hombre, que se incluía desde los inicios. En 1969, finalizando el gobierno de Frei Montalva, se aumentó la cantidad de productos considerados en la canasta, quedando en trescientos. En estos tiempos se incorpora el pago del dividendo de la vivienda, así como el precio de productos tecnológicos como refrigeradores, lavadoras y máquinas de coser. En consonancia con el desarrollo de las comunicaciones, también se incorporaron la radio, el televisor y el tocadiscos, entre otros. En 1978, la canasta se actualizó con productos masificados durante esa década, como el cálifont y la tetera. En el rubro del vestuario, aparecieron por primera vez productos como la parka, botas de cuero y zapatillas deportivas. Esta etapa destaca por la introducción de nuevos productos tales como la radiografía, el automóvil, la motocicleta y la bicicleta, así como la patente del automóvil, el pasaje en metro y el televisor a color.

Vemos, entonces, que junto con la medición de la inflación podemos ir rastreando la masificación de productos a nivel popular. La expansión del consumo permite observar la evolución del mercado chileno, la globalización de las importaciones y la sofisticación de los hábitos de las personas. A partir de

1989 en adelante, las cifras de inflación, como vimos, se transforman en las más estables de nuestra historia, configurando una época de solidez monetaria para el peso. Sin embargo, igualmente el costo de la vida encareció el día a día de millones de familias chilenas. Ese doble fenómeno, la inflación plana y el aumento del costo de la vida, es uno de los elementos centrales del Chile actual.

En ese contexto, los escándalos de colusión han tocado un par de decenas de productos que no golpean, significativamente, en la canasta inflacionaria. Aun así, el impacto no es matemático, sino cultural. Es el mercado, como espacio de configuración social, el que se ve puesto en entredicho con las colusiones. Son las empresas, como vanguardia industrial del país, las que reciben la desconfianza de sus consumidores. El escándalo, por ende, no golpea solamente en las cifras, sino también en las condiciones comerciales de Chile actual.

Un escándalo es un hecho que causa gran asombro o indignación. Su impacto es proporcional a la falta cometida respecto de la moral dominante o a las convenciones sociales de la época. Las colusiones han configurado un tipo de escándalo muy particular, donde las elites gerenciales y los empresarios más relevantes aparecen desafiando su propia moral dominante sobre la libre competencia. Las convenciones sociales de nuestros tiempos se muestran tensionadas desde dentro de los propios grupos económicos. Son esos escándalos, en el contexto de nuestra época, los que dan sentido a este libro.

Plan del libro

El destino ha querido que las últimas revisiones de este libro ocurrieran durante el fin de semana del 20 de octubre. Ese día, Santiago de Chile fue declarado en estado de emergencia dadas las protestas sociales y los masivos daños registrados en la ciudad. La prensa extranjera, sorprendida ante el estallido, se preguntó cómo el país más exitoso del continente podía estar sumido en semejante crisis. El costo de la vida fue uno de los elementos que aparecieron en

la prensa mundial, que buscó razones para explicarse cómo el “milagro chileno” había llegado a un estado de excepción.

Los símbolos quedarán para la posteridad. Si había dos elementos que nos hacían sentir orgullosos, y que nuestras elites repetían en sus viajes por el mundo, ellos eran dos: la red de Metro en Santiago y el desarrollo comercial del país. En estos días de excepción, ambos símbolos se han incendiado de forma intencionada, siendo destruidas decenas de estaciones del ferrocarril subterráneo. Los saqueos de los supermercados fueron, durante días, una rutina a la que la opinión pública debió acostumbrarse. En esos pasillos saqueados había productos de todas partes del mundo, importados gracias a las políticas globalizadoras de estos tiempos. Las cadenas de supermercados, además, constituyen muestras de la expansión del capital nacional, con gigantescos locales y marcas consolidadas. En el día a día, esos supermercados le dan vida al eje del modelo chileno: el consumo. Y allí, en los templos del consumo, se desató el fuego, el saqueo y la emergencia. Todo aquello que era visto como sagrado, el Metro y los supermercados, fueron profanados, como si de símbolos religiosos se tratase.

La desigualdad y los bajos sueldos fueron dos de los temas centrales que aparecieron en el debate. En base a la información de 2019 del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, podemos afirmar que, entre agosto de 2017 y agosto de 2019, la distribución de ingresos es altamente desigual. En promedio, el 10% de la población gana casi ocho veces más que el 90% restante de la población. En materia de salarios, vemos que solamente un 20% de los empleados reportaron ingresos mensuales superiores al promedio de $778.346. La mediana, según el mismo informe, es de $500.000 mensuales. El consumo es la fuente de la estabilidad social y política de esta época. Del mismo modo, es el origen del malestar en contra del mercado, puesto que los bajos sueldos no permiten un acceso salarial a ese consumo. Dicho de otro modo: para consumir hay que endeudarse. Esta lógica se trasladó a la educación, a la salud, a la vivienda y, prácticamente, a todas las esferas de la vida. Sumado a eso, la estructura tributaria del país obliga al pago del 19% de IVA en el consumo, convirtiendo a este impuesto en un arma altamente regresiva, pues afecta, fundamentalmente, a quienes destinan parte importante de su salario al consumo.

De esta forma, el costo de la vida impacta como un dominó en las finanzas personales, la estabilidad sicológica, la solidez familiar y las bases mismas del modelo de desarrollo que Chile ha abrazado durante esta época.

El costo de la vida, por lo tanto, es el tema central que se debe estudiar.

Con ese marco, este libro toma todavía más sentido. En estas páginas se relata, pormenorizadamente, la forma en la cual la sociedad chilena fue conociendo, uno a uno, los casos de colusión empresarial. En ese contexto, esta obra llega en un terreno abonado por la profunda discusión sobre las condiciones económicas del Chile actual.

Los casos de colusión se erigen como hitos generacionales sobre los que se debe reflexionar. No pretendo agotar todas las aristas referentes al tema, aunque sí he buceado con la suficiente profundidad como para explicar con propiedad cada causa. Así, este libro aborda tres rubros: farmacias, pollos y papel higiénico; en suma, son varias decenas de productos y docenas de ejecutivos involucrados en torno a las tres colusiones de mayor impacto en la opinión pública y en el bolsillo de las familias chilenas. No son las únicas, pero sí son las más impactantes. La narrativa de este libro se alimenta, por cierto, de que los escándalos fueron en alza en su impacto y conmoción. El clímax de ese proceso se alcanza cuando una de las colusiones involucró a la empresa más tradicional de la economía nacional, impactando en el centro del clan más importante de la elite empresarial. Y, para llegar a ese caso, se debe recorrer la década completa de escándalos, a fin de comprender acabadamente el sedimento que fue dejando cada juicio.

La primera parte aborda la colusión de las farmacias. En el primer capítulo, se narra la forma en que una de las empresas implicadas decidió confesar ante la FNE. Esa decisión generó una guerra al interior de la industria farmacéutica que, antes, se había enfrentado por los precios de venta. Veremos que la colusión de los medicamentos es el resultado de una paz pactada entre las tres principales

cadenas. En el segundo capítulo, se narra la operatividad de la colusión, donde los ejecutivos de cada empresa fueron los protagonistas. Veremos que esta es una colusión de precios que duró pocos meses, aunque implicó enormes ganancias. En los intersticios de este relato, el texto se detiene para analizar los medicamentos cuyos precios se vieron afectados, con el objetivo de entregar el mayor contexto posible a la colusión descubierta. En el tercer capítulo, se observa el desenvolvimiento del mercado farmacéutico después del escándalo. El devenir de los precios convirtió a Chile en el país con los medicamentos de marca más caros del continente. Asimismo, este capítulo detalla el final de los procesos penales que declararon inocentes a los principales ejecutivos involucrados; en este contexto, los fiscales y los abogados son personajes sumamente interesantes sobre los que el relato se detiene con interés y sin morbo. Toda esta primera parte, en su conjunto, pretende retratar a la industria farmacéutica y su impacto en el comercio de medicamentos. Los precios de los remedios para las enfermedades más comunes de la época nos sirven, como gatillo, para mirar los patrones epidemiológicos de estos tiempos.

En la segunda parte se analiza la colusión del mercado de los pollos. En el cuarto capítulo, se detallan las características de la industria avícola en Chile. A partir de empresas que comenzaron —hace setenta años— vendiendo pollos vivos, llegamos a enormes compañías que concentran el mercado nacional de la carne. Los dueños de cada una de estas empresas son clanes relevantes y respetados que se vieron expuestos en medio de una sofisticada colusión. En este caso, veremos la influencia que tuvo el gremio de productores de carne de pollo en este proceso. En el quinto capítulo, observaremos el devenir de los procesos legales y el largo periplo judicial que antecedió a la sentencia definitiva. En esta causa aparecen personajes, abogados y fiscales que, nuevamente, son sujetos altamente densos en significado histórico. En el sexto capítulo, analizaremos la otra hebra de la colusión de la carne, que fue la participación de las tres cadenas de supermercados en el control de precios. A partir de esta arista, examinaremos el desarrollo de la industria supermercadista, donde se forjaron enormes fortunas financieras al alero de la expansión del consumo. La segunda parte, en su totalidad, busca dibujar el marco en el cual se produjo la colusión de la carne de pollo, mostrando los profundos significados que tuvo este caso y la densidad de sus consecuencias. El auge y apogeo de la industria avícola nos sirven, como detonante, para contemplar los patrones alimenticios de la población en el Chile actual.

La tercera parte indaga en el caso del papel higiénico. El séptimo capítulo entrega el contexto de la industria papelera. En ella, destacan importantes personajes, aunque el dominio lo ha tenido, por más de una década, una sola familia. Al analizar la historia larga de ese clan, veremos que estamos en presencia de una influencia que tiene tres siglos de memoria. Sin embargo, la nueva sociedad de esta época no reconoce en esa tradición un manto de protección contra la crítica. En el octavo capítulo veremos la forma en la cual una tradicional empresa nacional se comportaba en el mercado del papel higiénico. Intentaremos reconstruir la relación entre esa compañía y una transnacional que llegó a invertir en el país. El recibimiento otorgado, así como los protagonistas de ese despliegue, merecen ser analizados en detalle. Estamos ante muestras de laboratorio sobre una época y una generación de gerentes y altos ejecutivos que, lentamente, ceden su lugar a una nueva ola. En el noveno capítulo, se demuestran los alcances internacionales de la colusión del papel higiénico. Mediante un breve recuento de lo ocurrido en países como Colombia y Perú, veremos el grado de influencia de la elite empresarial chilena en otras latitudes. Toda esta tercera parte pivota sobre el análisis, en varias capas, del desarrollo de las clases gerenciales al interior de cada compañía. Los casos puntuales sirven como trozos de un espejo quebrado, donde podemos observar las luces y las sombras de la elite de esta época y sus relaciones con el poder político presente y pasado.

El libro finaliza con un ensayo que intenta conjugar estos casos a la luz de la retórica del libre mercado que domina estos tiempos. En este epílogo, se propone una relectura del concepto de mercado a la luz de la historia económica de Chile. Como veremos, el mercado de esta época puede entenderse como un marco de configuración de identidades, tal como antes lo fueron la hacienda, el estanco y la encomienda, que marcaron sendas décadas de nuestra historia. Del mismo modo, observaremos que los propios historiadores son críticos respecto del modo en que su disciplina se ha acercado al fenómeno económico. Los casos de colusión, así como su contexto debidamente documentado, pueden servir como testimonio para que, en esta época que nos toca vivir, no se reproduzca el error de no dejar huellas para los senderos futuros.

Esta obra, por ende, tiene varias capas que componen su plan narrativo. En la primera, se describen los casos, sus protagonistas y sus procesos judiciales. En la segunda, se analiza el contexto industrial donde cada colusión operó, con detalles sobre el desarrollo de cada empresa y sus altos ejecutivos. En la tercera, se sedimenta una tesis general sobre la operatividad del libre mercado durante esta época, dando cuenta de una cierta contradicción entre la retórica dominante y las prácticas descubiertas. En esa tensión, aparecen el escándalo, el escarnio público, el auge y la caída de gerentes y empresarios que se ven involucrados en cada causa.

Estas tres capas configuran, en conjunto, un método que va desarmando, pieza a pieza, los casos de colusión que marcaron la década.

Agradecimientos

Este libro es el fruto de una larga investigación, cuyo primer bosquejo nació en 2017, en plena campaña electoral. La recopilación de antecedentes judiciales, la lectura de una densa bibliografía y la búsqueda de reportajes de prensa fueron las metodologías que me ocuparon durante largos fines de semana. Más tarde, fui electo diputado y esta investigación debió detenerse por algunos meses. Al retomarla, observé que el volumen de material había aumentado considerablemente. La tarea fundamental, por ende, fue reducir los miles de fojas de los expedientes de cada litigio. Después, fue necesario sistematizar la literatura y la doctrina jurídica en relación con cada caso.

Todo ese trabajo lo realicé en paralelo a mi función como parlamentario, ganándole horas a la noche y aprovechando los tiempos muertos en el Congreso. En ese esfuerzo, ha sido clave el apoyo de mi equipo, constituido por Carolina Arriaza, Daniela Oberreuter, Alejandra Rodríguez, Robinson Palacios, Renato Pizarro, Fabián Rebolledo y Alfredo Potthoff. A todos ellos van mis agradecimientos y cariño por su lealtad y su respaldo.

Dentro del Congreso, me ha sorprendido la calidad de su biblioteca, administrada por profesionales de primer nivel. Agradezco a su director, Manuel Alfonso Pérez, a su director adjunto, Felipe Vicencio Eyzaguirre, y, a través de ellos, a todos los investigadores de la BCN que nos colaboran en nuestras tareas semanales. Agradezco, especialmente, a Magdalena Maggi, Richard Arcos y Carlos Hermosilla, del Departamento de Producción de Información. Ellos me han asesorado en el rastreo de prensa y reportajes atingentes a esta investigación. Sin su ayuda, la recopilación de archivos habría sido mucho más lenta y desorganizada. Vaya mi reconocimiento para su trabajo riguroso y disciplinado. Este agradecimiento se hace extensivo a toda la plana administrativa de la Cámara de Diputados, a través del secretario general, Miguel Landeros, y su equipo.

En paralelo a mi trabajo como diputado, me desempeño como profesor en la Escuela de Derecho de la Universidad de Chile, donde fui admitido en el claustro académico mediante concurso público en 2019. La facultad constituye mi hábitat intelectual y es la comunidad donde someto mis ideas a la crítica diaria de mis colegas y estudiantes. Agradezco al decano, profesor Pablo Ruiz-Tagle, y, a través de su persona, a toda la Escuela de Derecho por el apoyo constante y el incentivo permanente a la investigación y la publicación de libros como este.

En mi formación, han sido determinantes las herramientas del periodismo de investigación que aprendí en el Magíster en Prensa Escrita de la Pontificia Universidad Católica. Agradezco a su decano, profesor Eduardo Arriagada, y, a través de él, a toda la Facultad de Comunicaciones por el respaldo a mis investigaciones y el rigor de sus enseñanzas. Del mismo modo, agradezco a mis profesores de la Universidad de Nueva York (NYU) y Oxford, donde realicé posgrados en Derecho. Agradezco, especialmente, al profesor Samuel Issacharoff de NYU y al profesor Paul Craig de Saint John’s College, Oxford.

Este volumen, así como sus antecesores, no serían posibles sin la Editorial

Catalonia, la cual se ha comprometido con mi trabajo publicando tres volúmenes consecutivos. Agradezco, especialmente, a Arturo Infante, su familia y sus colaboradores, quienes han estado siempre dispuestos y orgullosos para publicar juntos. Pienso que La fronda, El lobby feroz y este libro configuran una trilogía que servirá como testimonio para el futuro. Estas huellas no serían posibles sin el apoyo de una editorial consolidada como Catalonia, que publicó los libros que componen esta trilogía.

Por supuesto, agradezco a mi familia y amigos, quienes han sabido comprender y convivir con un escritor que, a la vez, se desempeña como parlamentario.

Renato Garin González

Santiago-Melipilla-Valparaíso

Primera parte

FARMACIAS: LA GUERRA Y LA PAZ

Capítulo uno

El precio de la paz

Si vix pacem, para bellum.

Si quieres la paz, prepara la guerra.

Proverbio romano

La abogada Nicole Nehme ingresó al ascensor mientras una decena de fotógrafos la enfocaban. Era la primera semana de enero de 2009 y la prensa aguardaba expectante por los avances del denominado caso farmacias. El hall de entrada del edificio, ubicado en la calle Agustinas, pleno centro de Santiago, estaba copado de periodistas ansiosos por recoger la noticia. Arriba, en las oficinas de la Fiscalía Nacional Económica (FNE), se llevaba a cabo la conversación clave para comprender el devenir de la causa. La acusación presentada por el fiscal, Enrique Vergara, había desatado un escándalo de proporciones desconocidas para los mercados chilenos. Según la Fiscalía, existían pruebas sobre un acuerdo de precios entre las tres principales cadenas de farmacias del país: Salcobrand, Cruz Verde y Ahumada. Esta última era representada por Nehme, cuyas gestiones eran seguidas de cerca por la opinión pública. Detrás de los personajes, retumbaba una palabra que se haría protagonista de la década siguiente. El mismo ruido que se escuchaba en los noticiarios, que se leía en los diarios y que emergía en cada panel de conversación radial: colusión.

Nadie lo sabía entonces, pero el acuerdo que logró Nicole Nehme con la FNE, ese día, a comienzos del 2009, sería la clave para entender la década siguiente. La escena, vista en perspectiva, configura personajes dignos de observar en

detalle. De un lado, la abogada emergente, la joven estrella del mundo de los litigios, que con treinta y cinco años se abría camino en las grandes ligas. Del otro, el fiscal que cambiaría el modo en que se investigaban las colusiones en Chile, y que con solo treinta y nueve años se volvería el eje de una de las mayores investigaciones comerciales de la historia del país. Un mes antes, el 10 de diciembre de 2008, Vergara presentó ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) un requerimiento de alto impacto comunicacional. Según la Fiscalía, los hechos eran nítidos:

Hacia noviembre de 2007, las tres requeridas deciden poner fin a la guerra de precios, del modo en que tradicionalmente culminan las guerras... pactando la paz. Pero no cualquier paz. El solo término de las agresiones no las resarciría, al menos no en el corto plazo, de las pérdidas sufridas durante la guerra. Para ello, sería necesario alzar los precios significativamente, desde luego, en los productos que más bajaron durante la guerra. Pero había que coordinarse muy bien, porque esos productos eran los denominados notorios y éticos, de modo de que si una de las cadenas alzaba su precio y no lo hacían al unísono las otras, la demanda se desviaría hacia estas[3].

La acusación era clara. Las tres principales cadenas habían librado una “guerra” que solo terminó con una paz coludida, es decir, con un acuerdo para subir los precios de forma sostenida. Dicho de otro modo, luego de una competencia encarnizada, se había llegado a un acuerdo para dejar de competir. De esta manera, según la tesis de Vergara, la colusión no fue sino el resultado de un enfrentamiento comercial y mediático sin precedentes. La denominada “guerra de las farmacias” comenzó en 2007, se extendió por todo Chile e involucró un enorme gasto de publicidad en todos los medios del país. La paz que siguió a dicha guerra fue la colusión de precios que se conoció en 2008. Una paz coludida, entonces, que no se entiende sin la guerra previa. El primer disparo público lo hizo Cruz Verde, en agosto de 2007. Sin embargo, la guerra silenciosa había comenzado antes, a mediados de 2006, cuando las farmacias libraron una batalla por ofrecer precios más baratos que su competencia. Hasta agosto de 2007, todavía parecía que era una situación virtuosa el observar que las principales cadenas se esforzaban por ofrecerles a los consumidores los mejores precios posibles.

Ese mes, sin embargo, el tono cambió.

Pagando espacios en los principales canales de televisión, Cruz Verde presentó una publicidad que invitaba a los consumidores a comparar sus precios con los de Farmacias Ahumada. A eso de las nueve y cuarto de la noche del 14 de agosto, apareció en pantalla, por primera vez, el denominado "Desafío Cruz Verde". A través de una selección de seiscientos ochenta medicamentos de marca, se buscaba demostrar que los precios ofrecidos eran considerablemente más baratos que los de Ahumada. Esta campaña tuvo una inmediata reacción de la cadena aludida, la cual respondió con una demanda por competencia desleal en contra de Cruz Verde. Así comenzó la guerra de precios, con dos actores enfrentados y en posiciones antagónicas. El tercer actor, Salcobrand, esperaba todavía su turno.

La primera guerra

Los resultados de la guerra fueron estrepitosos. Según la Fiscalía, la lucha por precios bajos no solo recortó el margen de ganancia de las farmacias, sino que las enfrascó en un huracán de enorme gasto publicitario y costos judiciales. Mientras sus competidoras se enfrentaban, Salcobrand trató de mantenerse al margen, hasta que le fue imposible, por lo que —hacia mediados de octubre de 2007— también lanzó propaganda que llamaba a comparar precios y se mostraba como la más barata de las tres cadenas. De esta manera, las farmacéuticas líderes del mercado nacional se vieron envueltas en un espiral de confrontación que dañó, durante meses, su margen de utilidad y también su imagen pública. Hacia 2007, el poder de mercado de estas tres cadenas era incuestionable. Sumadas, registraban más del 92% de las ventas de medicamentos. El líder era Cruz Verde, que concentraba el 40,6%, seguido por Farmacias Ahumada con el 27,7% y Salcobrand con el 23,8%. Los datos del mismo año señalan que Cruz Verde tenía 365 locales, mientras que Ahumada funcionaba con 348 locales y Salcobrand lo hacía con 300. Así, entre las tres

cadenas, sumaban más de mil puntos de venta en todo el territorio nacional[4].

Estos números se escriben y leen rápido, sin embargo, tienen connotaciones difíciles de dimensionar. Una concentración del 92%, repartida solamente entre tres actores, habla de un mercado hiperconcentrado donde las decisiones de pocos ejecutivos pueden cambiar las condiciones y los márgenes de toda la industria. Y esto rebota, como consecuencia, en la vida de personas reales que compran medicamentos en las farmacias de todo Chile. El índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) es una medida, empleada en derecho económico, que informa sobre la concentración económica de un mercado. Este índice muestra la falta de competencia en una industria determinada, por lo que un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y poco competitivo. Los mercados más concentrados marcan en torno a los dos mil quinientos puntos. Según el informe de la FNE, el mercado farmacéutico tenía, en 2007, un índice IHH de tres mil puntos. Esta concentración se explica mejor con algunos guarismos. En comparación, en 2007 existían solamente seiscientos locales independientes o de otras cadenas pequeñas. Este número muestra el fuerte retroceso de este tipo de establecimientos, toda vez que hacia los años noventa existían mil doscientos locales independientes y antes, en los ochenta, alrededor de mil novecientos, los cuales fueron cerrando paulatinamente o bien fueron absorbidos por las tres cadenas principales[5]. Así, el grado de concentración que existía en el mercado farmacéutico era innegable, aunque la guerra de precios diera señales de competencia. Nunca se había producido un enfrentamiento tan descarnado entre las tres cadenas.

El final del segundo semestre estuvo marcado por las intensas campañas publicitarias, que fueron la artillería pesada de la guerra. En las pantallas, las teleseries vespertinas fueron el espacio de propaganda donde se desplegó el intenso combate. Las escogidas fueron las dos producciones que compitieron palmo a palmo por el esquivo rating. Tanto en la tanda de comerciales de Corazón de María, de TVN, como en los intermedios de Papi Ricky, de Canal 13, se podía ver la publicidad de las farmacias. En las noches, era la serie nocturna Alguien te mira, de la señal pública, la que concentraba la inversión en propaganda. Esta misma estrategia, este inédito asedio comunicacional tripartito, se replicó en la prensa escrita, en las radios e incluso en la incipiente publicidad

digital. Un momento de alta tensión fue aquel en que, gracias a una medida prejudicial, Cruz Verde debió retirar toda su propaganda impresa, radial y televisiva. Así lo informaba el diario El Mercurio en noviembre de 2007:

El 17º Juzgado Civil de Santiago acogió una medida precautoria presentada por Farmacias Ahumada, como parte del juicio que entablara en contra de la cadena Cruz Verde, a la que acusó de competencia desleal. La medida ordenó a Cruz Verde suspender la campaña “Desafío Cruz Verde Precios Bajos sin Competencia” y de cualquier campaña comparativa en cualquier medio de comunicación social. Farmacias Ahumada presentó una demanda ante los Tribunales Ordinarios de Justicia en contra de Cruz Verde por considerar que la publicidad contenida en la campaña constituye un acto abiertamente contrario a lo establecido en la recientemente dictada Ley 20.169 sobre Competencia Desleal, que sanciona conductas reñidas con la lealtad con que se deben tratar los competidores[6].

El período de enfrentamiento más crudo duró cuatro meses, entre junio y octubre de 2007, fecha en la cual la Fiscalía señala el comienzo de los acuerdos colusorios. La FNE sostiene que la guerra de precios fue perjudicial para las tres cadenas, creando un ambiente de temor e inseguridad en los principales ejecutivos. Las pérdidas, las dudas a nivel gerencial y la escalada comunicacional habrían sido factores que llevaron a reconsiderar las condiciones de la guerra. La Fiscalía lo expresa sin ambigüedades:

Los efectos de esta guerra se tornaban en extremo preocupantes para sus tres actores, pues los márgenes seguían reduciéndose e incluso comenzaban a ser negativos respecto de muchos productos, poniendo en duda los reales beneficios de esta situación para un eventual vencedor, en comparación, claro está, con los beneficios de la colaboración[7].

Una guerra donde todos perdían. Las farmacias estaban envueltas en una lógica de precios sin margen de utilidad y de enfrentamientos comunicacionales que

terminaban en tribunales.

Cuando Cruz Verde comenzó esta trifulca, no dimensionó nunca la profundidad del impacto que significaría. Del otro lado, Farmacias Ahumada había resistido una fuerte embestida de su principal adversario, que, junto con tener un porcentaje mayoritario del mercado, parecía querer ser hegemónico. Si bien Cruz Verde había disparado primero, Ahumada no se había quedado atrás. Salcobrand, que en un comienzo miraba con distancia, también se vio envuelta con sus propias publicidades y debió bajar sus precios, ante la presión de sus competidoras. Las promociones, los packs, los catálogos con ofertas, todas las tácticas estaban disponibles para una verdadera guerra de guerrillas entre las tres principales cadenas farmacéuticas de Chile.

Hacia finales de 2007, cuando comenzaba el verano y el calor azotaba Santiago, la guerra terminó. Y lo que vino después fue la paz consistente en una enorme colusión.

Yarur

Juan Yarur Lolas fue uno de los banqueros chilenos más relevantes del siglo XX. De origen palestino, llega a Bolivia en 1914, donde vive hasta entrada la década de los treinta, cuando se muda a Santiago en búsqueda de oportunidades comerciales. En el año 1937, fundó el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), que ha pervivido durante casi un siglo. Tanto en Bolivia como en Chile, destacó en la industria de las telas a través de las empresas Textil Yarur y Manufacturas Chilenas de Algodón, compañías que fundó y dirigió hasta su muerte en 1954, producto de un infarto. Tuvo un destacado rol como líder de la colonia palestina en Santiago, siendo una de las voces más prominentes de su generación. En el transcurso del siglo XX, el grupo Yarur se asoció estrechamente a la gestión del banco. En las décadas siguientes, a comienzos del siglo XXI, el holding se fue convirtiendo en uno de los entes económicos más respetados del país. En abril

del 2007, cuando el grupo ingresó a la propiedad de la cadena de farmacias Salcobrand, la opinión pública colocó los ojos sobre este holding familiar que realizó una fuerte inversión para ingresar al rubro de los medicamentos. En su crónica sobre grupos económicos destacados del mes de abril de 2007, la revista Capital dedicaba las siguientes líneas al ingreso de los Yarur a Salcobrand:

Otro de los holdings que acaba de dar un buen golpe a la cátedra era, hasta ahora, prácticamente desconocido: Empresas Juan Yarur. El último del listado de holdings en ventas pero varias posiciones más arriba que Quiñenco, Almendral, Sigdo Koppers, Elecmetal e Invercap en utilidades. Hasta un par de semanas atrás su principal activo era el Banco Crédito Inversiones, ligado a la familia Yarur desde su creación. Sin embargo, luego de firmar un jugoso cheque y dejar a varios corredores potentes en el camino, a partir de ahora hablaremos de él como el dueño de la cadena de farmacias Salcobrand[8].

Para que Yarur pudiera comprar, alguien debía vender.

Los orígenes de la marca Salcobrand se remontan a enero del año 2000, tras la fusión de Farmacias Brand y Farmacias Salco. La cadena Salco fue constituida en los ochenta por los hermanos Gabriel y Salvador Colodro con veinte locales en Santiago. En 1994, se asociaron a la familia Weinstein, que era propietaria de la cadena regional Multifarm, mediante la cual operaba diez locales en Valparaíso, Santiago y Talca. Los Weinstein eran dueños, a su vez, de Laboratorios Recalcine, una de las empresas chilenas de mayor proyección internacional. Así, los Colodro y los Weinstein expandieron la marca Salco por todo Chile, duplicando el tamaño de ventas hacia finales de los noventa.

La cadena Brand, por su parte, se estableció por primera vez en 1880 con un pequeño local cerca de La Moneda. Durante el siglo XX tuvo varios dueños hasta llegar a la familia Selman, que la compra a mediados de los sesenta y la expande con quince locales. Al momento de la fusión con Salco, la marca Brand tenía menos de la mitad de los locales de su nuevo socio y una menor

penetración regional. Así, desde 2000 hasta 2007, la marca Salcobrand reflejaba el acuerdo de tres familias sobre la gestión de una cadena de farmacias: los Selman, los Colodro y los Weinstein. Solicitado por la prensa, Alejandro Weinstein explicaba la venta de su paquete accionario a Yarur. Vale la pena atender su explicación:

"Me gusta ser capitán y no grumete". Así explica Alejandro Weinstein por qué aceptó la oferta de la familia Yarur, que pagará US$ 174 millones por el 100% de la propiedad de la cadena de farmacias Salcobrand.

Desde que se supo que los otros accionistas —las familias Selman y Colodro— venderían su 74%, el mercado apostó a que Weinstein se sumaría, aunque no le gustara el precio (supuestamente quería US$ 50 millones por su porcentaje y recibirá US$ 45 millones), porque difícilmente alguien le iba a pagar más por un paquete minoritario que no forma parte de ningún pacto controlador. Pero el empresario asegura que aparte de que no le gusta ser comparsa en los negocios, consideró que el mercado del retail farmacéutico en Chile está muy arbitrado y consolidado con tres grandes actores, lo que hace que las oportunidades de crecer sean mínimas.

Weinstein, por su parte, solo quiere dar vuelta la página y dedicarse "a la gran cantidad de proyectos que tenemos, que superan el capital en cartera y el tiempo de que dispongo para implementarlos". Además de subir la cumbre del Kilimanjaro próximamente, desafío al que invitará a los empleados que cumplan sus metas[9].

Weinstein señala un punto clave que lo lleva a vender: no hay oportunidades en el mercado de las farmacias, dado que está "muy arbitrado y consolidado con tres grandes actores". Esto es interesante a la luz de la información que se conoció después, es decir, nos permite comprender las condiciones del mercado antes del escándalo colusorio. Del mismo modo, después de leer a Weinstein, es válida una pregunta: ¿qué atractivo veía el grupo Yarur en el mercado de las

farmacias? La respuesta a esta incógnita la encontramos en la prensa de la época, específicamente en Economía y Negocios de El Mercurio:

Impulsar su negocio financiero —crédito, seguros y todo tipo de servicios asociados— fue la razón clave en la decisión del grupo Yarur de ingresar de lleno al sector retail a través de la compra de Salcobrand. Fuentes vinculadas a la operación advierten que uno de los principales objetivos de los Yarur es potenciar su negocio insignia: el BCI. Las opciones son ampliar la base de clientes con los 250.000 poseedores de tarjetas de crédito Salcobrand (...) Asimismo, las mismas fuentes advierten que BCI va a utilizar toda su experiencia en el sector financiero para impulsar en las farmacias ventas a crédito y apalancar la venta de otros productos como seguros[10].

En abril de 2007, Salcobrand pasó a tener un solo dueño: el grupo Yarur, que vio la oportunidad de adquirir una pieza atractiva, todo con miras a consolidar su expansión en el tablero financiero. El ancla de la operación, por supuesto, era el banco, que permitía ofrecer espaldas sólidas al nuevo emprendimiento. Según la FNE, el ingreso del holding a la propiedad de Salcobrand es un hecho altamente relevante para el caso. Fue Salcobrand quien rompió, paulatinamente, el clima de guerra que existía entre las farmacias. Dos hechos son destacados por la Fiscalía para estos efectos. Por un lado, Salcobrand contrata a un exejecutivo de la competencia y, por otro, acuerda con un laboratorio ligado a Cruz Verde. Estos dos elementos, siguiendo el análisis de la Fiscalía, permitieron que las conversaciones fluyeran de otra manera entre los competidores. El germen de la colusión, entonces, estaría en que Salcobrand hizo un llamado tácito a la paz. Así lo explica la tesis de la Fiscalía, que describe el momento en que

(…) Salcobrand recluta ejecutivos de sus competidores, tanto Fasa, como Cruz Verde, siendo sintomático que incluso uno de ellos, el señor Leonardo Pelroth, actual subgerente de Compras Farma de Salcobrand, mantenga una participación accionaria en Fasa. Pero el acercamiento entre competidores no culminó ahí, pues a poco andar se concretó una alianza estratégica entre Salcobrand y Socofar S. A., la central de compras de Cruz Verde, que distribuye a terceros y que

cuenta con ventajas comparativas al efecto, y en virtud de la cual surte a Salcobrand, desde el 1º de octubre de 2007 y hasta la fecha, de medicamentos genéricos. Hasta que finalmente, hacia noviembre de 2007, las tres requeridas deciden poner fin a la guerra de precios, del modo en que tradicionalmente culminan las guerras… pactando la paz. Pero no cualquier paz[11].

No cualquier paz. El precio de la paz sería subir los precios. El precio de la paz sería una colusión monumental que involucraría prácticamente todo tipo de medicamentos. El precio de la paz lo pagarían los consumidores. Y la paz se lograría con un pacto, una coordinación exhaustiva, un método de alzas concertadas que nadie descubriría. Eso, hasta que alguien los descubrió. Se acercaban las semanas finales de 2007 y era difícil imaginar todo lo que vendría al año siguiente.

Marvelon

Podría ser el nombre de un superhéroe. No lo es. Marvelon es una de las marcas de píldoras anticonceptivas más vendidas en el mundo. En el caso farmacias, además, es una de las claves que permitieron descubrir la colusión. Ocurre que una joven egresada de Derecho, que compraba Marvelon mensualmente, se dio cuenta de las continuas alzas que registró este producto durante el año 2008. Buscó alternativas en las cadenas de farmacias y se encontró siempre con el mismo precio. Entonces, decidió presentar el caso ante la FNE. Fue así como comenzó el caso farmacias, con la denuncia presentada —en marzo de 2008— por Melissa Hohmann, entonces egresada de Derecho, hija del exministro de transportes Claudio Hohmann, miembro del gabinete de Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el segundo gobierno de la Concertación. Según informaba el diario El Mostrador,

En su presentación al organismo encargado de velar por la libre competencia, la mujer de veinticinco años entregó un pormenorizado relato indicando cómo las

cadenas de farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde presentaron un aumento sostenido y casi idéntico del precio del medicamento contraceptivo, en el período comprendido entre diciembre de 2007 y febrero de 2008.

Según la profesional, la variación era tan sustantiva y similar que decidió dar cuenta del hecho a la FNE. Su denuncia, de carácter reservado, es una de las que impulsó al fiscal Enrique Vergara a iniciar la investigación que derivó en un requerimiento por colusión contra Salcobrand, Cruz Verde y Farmacias Ahumada[12].

Los anticonceptivos constituyen una conquista científica y social de grandes proporciones. En torno a su uso, se involucran elementos culturales y políticos de gran calado. Lograr que las píldoras anticonceptivas fueran vendidas al público, libremente, fue el resultado de una batalla colosal en todos los países desarrollados. Luego, esa batalla se replicó en todos los rincones del mundo. Del mismo modo, el surgimiento científico de las píldoras anticonceptivas es uno de los acontecimientos en la historia de la investigación farmacológica. Su aparición reformuló la mirada sobre la sexualidad y la reproducción para mujeres y hombres.

En Chile, la segunda mitad de los años sesenta supuso la transformación más profunda de lo que iba del siglo, en un contexto de tensión política y crisis institucional. Dentro de ese marco, la venta de las píldoras anticonceptivas significó, también, la modificación de la vida sexual, familiar y reproductiva de las chilenas. Si miramos los datos recopilados por el diario La Tercera, podemos apreciar el grado de importancia que tuvo la píldora en la cantidad de embarazos y, por ende, en la libertad de las mujeres para desarrollar otros aspectos de su vida, fuera del rol reproductivo y materno. Hacia 1967, la píldora más vendida en el país llevaba el nombre de Anovlar y, tras una década de venta en farmacias, el promedio de hijos por familia ya había descendido de cinco a cuatro.

Los registros de la época señalaban que hasta antes de 1967 solo 200.000 de

1.700.000 mujeres en edad fértil que había en el país tomaban la píldora. En su mayoría, mujeres casadas de estratos altos, que con recetas en mano podían comprar Anovlar, de laboratorios Schering (hoy Bayer), en las farmacias. Claro que en ese momento las prescripciones utilizaban eufemismos terapéuticos como "irregularidades menstruales", porque el tema de la sexualidad seguía sin conversarse entre las amigas ni entre padres e hijos.

Hasta ese minuto, las mujeres en Chile tenían un promedio de cinco hijos y se embarazaban entre diez y doce veces durante su vida fértil. Los métodos anticonceptivos de entonces eran muy rudimentarios y con alto nivel de fracasos (diafragma y preservativos). El más infalible era la abstinencia, razón por la que muchos matrimonios optaban por dormir separados. En ese escenario, el nuevo fármaco modificó para siempre la mirada de la mujer acerca de su futuro: comenzó a decidir cuándo y cuántos hijos tener. De hecho, una década después, el número de hijos por mujer había bajado a cuatro[13].

Más de cuarenta años después, la famosa píldora tenía múltiples marcas, formulaciones y presentaciones. Las farmacias chilenas exhibían amplias publicidades y ofertas. Dentro de las estrellas de este mercado, Marvelon era una de las más solicitadas. El laboratorio que las producía era Schering Plough, que luego se fusionó con el laboratorio Merck, el cual continuó la producción de Marvelon. En plena guerra de precios, Marvelon fue uno de los protagonistas de la batalla. Su valor en mercados llegó a ser de $2500 en noviembre de 2007, en la fase más cruenta de la guerra. Hacia abril de 2008, con la paz ya pactada, el precio del Marvelon en una caja de veintiún comprimidos era de $7180 y coincidía en las tres principales cadenas. Esto quiere decir que, en menos de seis meses, este producto había aumentado su precio en más de un 187%. Es un alza irrisoria para cualquier producto en cualquier mercado[14].

Marvelon no fue la única marca de anticonceptivos que se vio afectada por la colusión. Una de sus competidoras, denominada Tobe, también subió fuertemente durante 2008. En noviembre de 2007, una caja de veintiocho comprimidos de Tobe costaba $4929, mientras que en abril de 2008 el valor se

disparó a $10.237, lo que significa un alza del 108% durante el período de la colusión. Otro anticonceptivo, denominado Belara, del laboratorio Grunenthal, subió de precio bruscamente, pasando de $5454 a $8998, es decir, un 65% de alza[15].

Estos datos demuestran que la denuncia interpuesta por Melissa Hohmann tenía fundamentos plausibles. Lo que nadie imaginaba era que, tras esa denuncia por el precio de los anticonceptivos, la Fiscalía descubriría una enorme trama colusoria que involucraba a todos los principales medicamentos del mercado farmacéutico chileno. Luego de la colusión, el precio de los anticonceptivos hormonales siguió escalando. Entre el año 2011 y 2015, estos medicamentos registraron aumentos que oscilan entre el 45% al 104%, según datos del Sernac. Como ejemplo, pusieron una canasta de once productos de este tipo. Esta canasta costaba, al inicio, $88.169 y siete años después el precio llegó a $139.903. El organismo indicó que los aumentos en los costos incluían las marcas más solicitadas por las chilenas: Anulette Cd, Belara, Ciclidon, Ciclomex, Dal, Femelle, Gynera, Gynostat, Marvelon, Minulet y Yasmin[16].

Nehme: el arte de delatar

La abogada Nicole Nehme llegó a la FNE, esa mañana de enero de 2009, con una misión trascendental. Lograr un acuerdo con el fiscal, luego de semanas de especulaciones, era el paso decisivo para el futuro de su cliente. Ese día, Nehme y Vergara sentaron las bases para un entendimiento que tendría consecuencias tectónicas en el mercado farmacéutico y que, como la energía de un dominó, se expandió por toda la economía nacional.

Según el pacto, Farmacias Ahumada debía confesar su participación en la colusión y delatar a las otras dos cadenas. El acuerdo entre Nehme y Vergara se cerró el 13 de marzo de 2009. Ese día, se establecieron las condiciones definitivas para firmar un acuerdo conciliatorio, que sacaba a Farmacias

Ahumada del ojo del huracán y dejaba en el centro del escenario a Cruz Verde y Salcobrand.

La jugada de Nehme, por entonces una abogada emergente, demostró ser decisiva para el futuro de la causa. Mediante esta conciliación, la Fiscalía conseguía testimonios y pruebas para consolidar el caso contra Cruz Verde y Salcobrand, mientras que Farmacias Ahumada lograba zafar de un juicio de alta exposición pública. Eso sí, no sería gratis. Farmacias Ahumada debía pagar una multa de un millón de dólares, cifra que demostró ser barata ante lo caro que resultó ser el caso para las otras cadenas.

El acuerdo firmado el 13 de marzo fue conocido por la opinión pública dos semanas después. Así lo informaba Economía y Negocios el 24 de ese mes:

En un sorpresivo acuerdo extrajudicial, Farmacias Ahumada (Fasa) reconoció ante la Fiscalía Nacional Económica una concertación con algunos laboratorios y con su competencia, Salcobrand y Cruz Verde, para alzar coordinadamente los precios de algunos medicamentos entre noviembre de 2007 y marzo de 2008.

Las tres cadenas de farmacias —que concentran el 92% del mercado a nivel nacional— habían sido demandadas por la Fiscalía (FNE) a fines del año pasado de coludirse para elevar el precio de 222 medicamentos (en 36 categorías, incluidos anticonceptivos y remedios para la diabetes y la epilepsia), solicitándose el máximo de la multa que permite la ley: 20.000 UTA, US$ 15 millones a cada una. Sin embargo, con el acuerdo alcanzado el pasado 13 de marzo entre Fasa y la FNE y revelado ayer, el organismo encabezado por Enrique Vergara renuncia a la demanda que está siendo analizada por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). Pero será este organismo, encabezado por el abogado Eduardo Jara, el que primero deberá ver si acepta o no la propuesta. De ser aprobada, la multa baja sustancialmente de lo solicitado por la FNE a US$ 1 millón que se obliga a pagar Fasa al fisco[17].

Luego de dos audiencias de conciliación, durante la primera semana de abril de 2009, el acuerdo fue aprobado por el TDLC. Farmacias Ahumada consiguió un acuerdo inédito y, junto con eso, su abogada se catapultó hacia el firmamento de estrellas de la industria judicial chilena.

Nicole Nehme Zalaquett es hija de inmigrante libaneses, llegados a Chile en la década de los ochenta, en medio de la dictadura de Pinochet. Asistió al colegio Alianza Francesa y luego estudió Derecho en la Universidad de Chile, donde recibió los dos premios más codiciados por los mejores estudiantes de cada generación: el premio Montenegro, a las mejores notas, y el premio Fueyo, a la mejor tesis de grado. Luego de titularse, su carrera como litigante comenzó en el estudio Claro y Compañía, entonces dirigido por el abogado y empresario Ricardo Claro Valdés y el jurista José María Eyzaguirre. Dejó Claro en el año 2000 para fundar el bufete Ferrada Nehme junto a su marido, el abogado Rodrigo Ferrada, quien provenía de Carey y Compañía, otro tradicional e influyente estudio de la plaza santiaguina. El nuevo bufete se perfiló, desde el comienzo, como un estudio "boutique", es decir, una oficina que no recibe casos masivamente, sino que se enfoca en ciertas áreas del derecho donde desarrolla un determinado valor agregado. En este caso, la joven abogada y su marido consolidaron su marca en torno al denominado "derecho regulatorio" y a la "libre competencia".

Cuando Farmacias Ahumada recurrió a Nicole Nehme, ella y su estudio boutique ya acumulaban una importante experiencia como litigantes. Las distinciones y los premios recibidos así lo atestiguan. En 2003, el Diario Financiero la había distinguido como una de las "50 jóvenes con éxito". Al año siguiente la publicación británica Practical Law Company la había destacado como una de las principales expertas nacionales en materias de libre competencia. Más tarde, en 2006, Nehme fue reconocida como una de las principales especialistas del mundo en libre competencia. Aquello fue en la edición de Who is Who Legal, una firma dedicada a estudiar el mercado jurídico en todo el mundo. Un reconocimiento similar recibió en 2008 por la prestigiosa Chambers & Partners, publicación inglesa dedicada a la investigación de la industria de abogados.

Después del caso farmacias, su reputación y reconocimiento se volvieron transversales. Se consolidó como académica, ingresando como docente a la Escuela de Derecho. Se perfiló como una influyente líder de opinión en los círculos femeninos, como Comunidad Mujer. Diversos rankings e investigaciones la indican, permanentemente, como una de las abogadas más influyentes de la plaza.

¿Por qué Nehme le recomendó a Farmacias Ahumada que confesara? Esta es una pregunta que recorre todo el caso y que abre una serie de interrogantes. La negociación con la Fiscalía supone que Farmacias Ahumada ponderó los costos y los beneficios de confesar. En abril de 2009, a pocos días del anuncio del acuerdo entre Nehme y Vergara, la revista Capital especulaba sobre las razones de Farmacias Ahumada:

Cuando los abogados de Farmacias Ahumada, liderados por Nicole Nehme, decidieron que la mejor estrategia legal para enfrentar las acusaciones de colusión del fiscal nacional económico era un acuerdo de conciliación (reconociendo contactos para subir precios entre ejecutivos de la cadena con Cruz Verde y Salcobrand), quizá ni se imaginaron la caja de Pandora que abrirán.

¿Por qué lo hizo Fasa? Según comentan cercanos al proceso, cuando Nicole Nehme y su equipo tomaron el caso, encontraron lo que a su juicio eran indicios de coordinación en las alzas de algunos medicamentos. Indagando en las causas de dichos incrementos, se percataron de que había un modus operandi bastante evidente, con explicaciones poco satisfactorias por parte de los involucrados y un nivel de vaguedades que indicaban más que una simple coincidencia.

La obsesión de Nehme por encontrar una respuesta satisfactoria para la FNE la llevó, finalmente, a conseguir la declaración de ejecutivos medios sobre un mecanismo de alza de precios concertada. ¿El motivo? Al interior de Fasa comentan que los ejecutivos lo aplicaron en líneas de medicamentos que venían

arrojando pérdidas considerables, como consecuencia de la guerra de precios en que estuvo enfrascado el rubro y que llevó a las cadenas a vender bajo los costos. Incluso, comentan que ni siquiera con las alzas de precios que investiga la FNE lograron marginar. Así las cosas, todo indica que habrían concertado el alza de precios con la finalidad de reducir pérdidas, alcanzar metas comerciales y mejorar sus bonos por obtención de resultados[18].

Desde un punto de vista estrictamente económico, Farmacias Ahumada logró un buen acuerdo, en tanto pagó solamente una multa de un millón de dólares, mientras que sus competidoras pagaron casi veinte veces esa cantidad. Desde un punto de vista reputacional, la cadena también obtuvo un beneficio debido a que no participó activamente del juicio, evitando el lugar de "malo de la película". Desde un punto de vista estratégico, el grupo Codner, controlador de Farmacias Ahumada, también hizo un cálculo correcto. Y es que, aunque a esas alturas parecía impensable, poco tiempo después de este acuerdo con la Fiscalía Codner vendería su participación en Farmacias Ahumada, en una operación por más de mil millones de dólares.

Uno, dos, tres

La confesión de Farmacias Ahumada le permitió a la Fiscalía reconstruir la trama de la colusión. En pocos meses, las principales cadenas habían acordado un mecanismo de alza de precios que funcionaba con una lógica fácil y silenciosa: Uno, dos, tres. Al primer día, una de las cadenas subía los precios de determinados medicamentos. Al segundo día, las otras dos cadenas subían los precios de la mitad de los productos. Y al tercer día se completaba la serie, con el alza de la segunda mitad de los remedios. Uno, dos, tres. Así lo resume el sitio de investigación Ciper:

"El cronograma deja en evidencia que tal mecanismo de alza de precios resultó de una coordinación entre las tres cadenas de farmacias requeridas. En suma, tal

mecanismo consistió en que, para una determinada lista de medicamentos, una cadena de farmacias (muy habitualmente Salcobrand) subía el primer día los precios del conjunto de los medicamentos de la lista; al segundo día, cada una de las otras dos cadenas de farmacias (habitualmente Fasa y Cruz Verde) subía el precio de un subconjunto (cerca de la mitad) de los medicamentos de la misma lista; y al tercer día, estas otras dos cadenas subían respectivamente los precios del subconjunto de productos cuyos precios no habían alzado el día anterior. Esto daba por resultado que, habitualmente, al tercer día hábil, los precios se habían alineado al alza entre las tres cadenas. Este sistema, con ciertas variaciones, se aplicó en el período señalado por parte de Fasa, Salcobrand y Cruz Verde para parte importante de los medicamentos identificados en el requerimiento de la FNE", dice la minuta de Fasa a la que Ciper tuvo acceso[19].

Para que una colusión resulte, es necesario que alguien coordine. Un alza de precios no es tan simple como suena, en tanto se deben alinear todos los locales de cada farmacia a nivel nacional. Junto con eso, se debe contar con alguien que "fiscalice", es decir, que se cerciore de que cada miembro de la colusión cumpla con su parte. Si uno de los partícipes de una colusión deja de cumplir con lo suyo, todo el plan delictual arriesga con caerse, por ende, la organización misma debe contemplar siempre mecanismos de control. Dicho de otra forma, no hay colusión sin control. Los laboratorios eran el ente mejor posicionado para realizar esta tarea. Su rol en el caso es una de las aristas más complejas de analizar, toda vez que el requerimiento de la Fiscalía no los incluye explícitamente como culpables. Así las cosas, el rol coordinador de los laboratorios es una materia polémica y es necesario escudriñar en las declaraciones judiciales para poder tener claridad al respecto. Se hace imperativo comprender la operatividad de los mandos medios de cada corporación farmacéutica. Esos mandos medios son, en lo concreto, la clave para comprender la configuración del caso farmacias.

Paula Mazzachiodi era una de las ejecutivas jóvenes más promisorias del mercado farmacéutico chileno. En el momento de la colusión, ella era la subgerenta comercial de Farmacias Ahumada, cargo clave que permite establecer las líneas finas de la estrategia de la empresa. Su doble carácter de ingeniera comercial y químico farmacéutico le permitían conocer ambas

dimensiones del negocio: los números y los medicamentos. Estudió la carrera de Química y Farmacia en la Universidad de Chile, entre finales de los ochenta y comienzos de los noventa, donde ganó amplias redes vinculadas a la industria. Posteriormente, entre mediados de los noventa y comienzos del milenio, cursó la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad Diego Portales. Desde entonces, su trayectoria ascendente la lleva a ser una de las protagonistas centrales de esta historia de colusión.

Sucede que la presentación de la Fiscalía se sustenta, en lo fundamental, en las declaraciones de Mazzachiodi. En el marco de la delación compensada, estrategia diseñada por Nicole Nehme y su estudio jurídico, Mazzachiodi se transformó en el fusible clave que debía relatar la verdad sobre la colusión ante la Fiscalía. Dicho de otra forma, la única manera en que Farmacias Ahumada podía demostrar buena voluntad ante la Fiscalía era que sus ejecutivos coludidos confesaran ante los investigadores. El rol de este personaje es crucial para entender la disputa judicial. En el mes de enero de 2009, Mazzachiodi declaró ante la fiscalía interna de Farmacias Ahumada y en presencia de la abogada Nicole Nehme. En esa declaración, la ejecutiva señaló que el alza de precios de los medicamentos se produjo como resultado de un acuerdo entre los laboratorios y las cadenas. Según esto, fueron los laboratorios quienes actuaron como uno de los agentes coordinadores de la colusión. La subgerenta especificó que,

En el mes de noviembre de 2007, por primera vez, los laboratorios llegaron con la información de que SB estaría dispuesta a subir los precios primero y que así se lo había transmitido a esos laboratorios.

Varios laboratorios en el mismo período (ejemplo, Bayer, Bagó) nos plantearon que estando SB dispuesta a subir los precios, si nosotros estaríamos dispuestos a subir los precios en segundo lugar. Nuestra respuesta fue que no, pues éramos seguidores de precios de CV. Al respecto, nos informaron que CV tampoco estaba dispuesta a subir los precios en segundo lugar.

Bayer trajo una propuesta intermedia: que Salcobrand subiera primero los precios de una lista de productos ginecológicos que trajo el propio laboratorio. El procedimiento funcionaría así: día uno, subía precios de la lista SB. Día dos, subía precios de la mitad de la lista Fasa y de la otra mitad de la lista, el día tres: Fasa. En la reunión en que esto sucedió estábamos presentes Ricardo Ewerts (exgerente comercial de Farmacias Ahumada) y yo. Después de esta reunión, nos reunimos con Sergio Purcell, exgerente general de Farmacias Ahumada, para plantearle la propuesta de Bayer. Sergio Purcell validó que siguiéramos la propuesta y nos solicitó que "vendiéramos las alzas, en el sentido que consiguiéramos del laboratorio algunos beneficios a cambio"[20].

La declaración de la testigo clave permite entender, a primera vista, la colusión de las farmacias. Según este testimonio, Salcobrand se habría ofrecido para ejecutar un plan de alzas en consonancia y coordinación con el resto de las cadenas. Para realizar esta operación, era necesario que una de las empresas estuviera dispuesta a ser la primera en subir los precios, corriendo el riesgo de bajar su nivel de ventas y que las demás lo aprovecharan. ¿Quién se ofrecería para lanzarse primero al río? ¿Quién correría el riesgo? Según la declaración de la testigo clave, Salcobrand se ofreció para hacer este acto de fe en sus competidores, los cuales venían de una historia de enfrentamientos por la guerra de precios.

Si la tesis de Mazzachiodi era correcta, esto implicaría que Salcobrand se ofreció para una colusión como mecanismo de término para la guerra de precios, que había desangrado los balances. Tres meses después de esta declaración, es decir, en el mes de abril de 2009, Mazzachiodi se retractó ante el Ministerio Público. Sostuvo que, en relación con la declaración realizada ante la fiscalía interna, esta fue escrita por la abogada Nicole Nehme. Incluso más, la ejecutiva señaló que Nehme, su juicio, inducía las preguntas, agregando que el mecanismo día uno, dos y tres, en el cual se sustentaba la denuncia de colusión, no existía como tal, es decir, que no había un plan para coludirse.

En relación a la declaración que se me exhibe fue escrita por la fiscal de Fasa y

Nicole Nehme la que inducía las preguntas. Posteriormente me hicieron firmar la declaración, la que en general concordaba con lo que había señalado salvo en algunas cosas, como por ejemplo en dicha declaración aparezco diciendo que este mecanismo se llamaban día uno, dos y tres, pero la verdad es que ello no es así, esto no tenía nombre con el cual lo identificáramos[21].

Paula Mazzachiodi se desvinculó de Ahumada, de mutuo acuerdo, en diciembre de 2009. Como indemnización se llevó más de cien millones de pesos y se mantuvo como asesora externa de Fasa durante más de un año. Desde entonces, se transformó en una persona de interés para periodistas e investigadores que ven en ella una de las claves para comprender el inicio del caso. Ella es el mando medio emblemático de esta historia que permite enlazar a las farmacias y a los laboratorios.

Bayer no es el único laboratorio que aparece en la investigación. En el juicio penal, que se siguió contra personas naturales y no contra empresas, surgen cinco ejecutivos o mandos medios de la industria. Uno de ellos, que consiguió un acuerdo para no ir a juicio, fue Gonzalo Izquierdo de Grünenthal. En esa línea, Izquierdo declara:

[M]e llamó de Farmacias Ahumada Paula Mazzachiodi, no recuerdo específicamente la fecha, y ella me dijo que conversara con las otras cadenas para terminar con la guerra de precios ya que ellos no tenían contacto.

Ahumada me pidió que hablara con Cruz Verde para que subiera los precios de Belara y yo hablé y se coordinaron para subirlo[22].

De esta forma, podemos trazar el comienzo de la colusión en un aparente plan de Salcobrand para terminar con la guerra. El diseño de la estrategia pasó por laboratorios y ejecutivos de niveles medios, como gerentes y subgerentes de

área, quienes articularon la manera en la cual se pondría en operación el plan. Dado que la guerra de precios los mantenía incomunicados, Ahumada y Cruz Verde necesitaban de intermediarios y de un tercer actor que sirviera de catalizador del proceso. La única manera de salir de la guerra de precios era encontrar un mecanismo de coordinación que pasara por otros agentes y no por aquellos que se encontraban enfrentados en una guerra.

Glucophage

La diabetes es una de las enfermedades de mayor crecimiento estadístico en el Chile actual. Del mismo modo, el mercado de medicamentos que se ha desarrollado en torno a este padecimiento ha experimentado un fuerte auge en la última década. La diabetes ocurre cuando el páncreas, una pequeña glándula que se ubica detrás del estómago, no produce suficiente cantidad de hormona insulina, o cuando el cuerpo no puede utilizarla de forma adecuada. La insulina es uno de los factores que permiten transformar la glucosa en energía a nivel celular. Si este proceso no se efectúa adecuadamente, la glucosa se acumula en la sangre, dando origen a la diabetes. Según la OMS, en el mundo hay más de cuatrocientos millones de adultos con diabetes, cifra que para el año 2040 aumentaría a seiscientos cuarenta millones. En el caso de Chile, es el segundo país de Latinoamérica con mayor preponderancia de la diabetes, con el 12,3% de la población con esa enfermedad diagnosticada[23]. Cifras realmente alarmantes.

La colusión de las farmacias aprovechó ese campo fértil para obtener millonarias utilidades.

Glucophage es un medicamento basado en los descubrimientos del diabetólogo francés Jean Sterne, quien estudió las propiedades antihiperglucémicas de la galegina, un alcaloide aislado de la planta Galega officinalis, más conocida como ruda cabruna. El doctor Sterne fue el primero en usar la metformina en seres humanos como terapia para el tratamiento de la diabetes. Los resultados

positivos se multiplicaron y se acuñó el nombre de glucophage o comedor de glucosa para este medicamento. El fármaco aparece como producto terminado en 1957, aunque fue aprobado en Canadá recién en 1972. En Estados Unidos debió esperar hasta 1995 para ser comercializado a pacientes con diabetes mellitus tipo uno. El Glucophage mejora el control de pacientes obesos con hiperglicemia y disminuye el riesgo de afecciones cardiovasculares. El principal consumidor es aquel paciente cuya hiperglicemia se debe a la ineficaz acción de la insulina, es decir, el síndrome de resistencia a la insulina acompañado o no de obesidad. Dado que este medicamento no actúa sobre la insulina y evita el aumento de peso, sin provocar hipoglucemia, produce ventajas sobre el control de la insulina que explican su precio.

La patente del Glucophage pertenece al laboratorio Roche, que lo produce en cajas de treinta comprimidos. En su formato forte, este producto costaba $4690, antes de diciembre de 2007. Durante la colusión, pasó a los $6990, marcando una diferencia de $2300 en su precio de venta al público. Esto implica un aumento de 142% en el precio pagado por los consumidores en las farmacias. Hacia 2010, el precio de este medicamento se había estabilizado en torno a los $6480, registrando diferencias mínimas entre las tres cadenas antes, durante y después de la colusión[24].

El medicamento Glucophage es una muestra clara de cómo las cadenas incrementaron el costo de tratamiento de enfermedades tan sensibles como la diabetes y sus derivados. El aumento marginal de cada caja de treinta comprimidos, multiplicado por la cantidad de pacientes tratados con este medicamento, permite vislumbrar cuán profundo fue el calado de la colusión que se pensó. El hecho de que se incluyeran medicamentos como este otorga una visión global de la operación que no contemplaba límites éticos ni humanitarios. Todo era cancha. Todos los medicamentos de los cuales se pudiera extraer una utilidad interesante eran susceptibles de colusión. Los testimonios que logró recabar la FNE permitieron identificar el mes de enero de 2008 como el momento en el cual Roche y las farmacias acordaron un alza en el precio de Glucophage Forte. Así lo informó La Tercera:

Una reunión realizada en enero de 2008, en la que participaron representantes de Fasa y de laboratorios Roche para convenir alzas de precios de medicamentos, fue la que relató el exejecutivo de esta última empresa, Ángel Seara Rivera, al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) en la audiencia testimonial realizada la semana pasada.

Así lo indica un escrito que presentó la Fiscalía Nacional Económica (FNE) sobre las declaraciones del profesional, hoy ejecutivo de Recalcine, quien fue el séptimo y último testigo citado por ese organismo. Según el escrito, su testimonio sería clave para acreditar que los acuerdos alcanzados entre Fasa y Roche fueron transmitidos a las otras dos cadenas de farmacias. “Existen diversos antecedentes que dan cuenta de que los incrementos de precios convenidos en la reunión sostenida en enero de 2008 entre Farmacias Ahumada (Fasa) y laboratorios Roche fueron efectivamente comunicados a las demás cadenas de farmacias”, dice el texto que adjuntó la FNE a la transcripción de la declaración de Seara, que hoy se hará pública. La Fiscalía agrega que hubo un alza generalizada de precios en las categorías médicas discutidas en dicha reunión y que los precios de los medicamentos tratados en esa cita entre Fasa y Roche “se ajustaron en las tres cadenas de farmacias en un período inusualmente breve”. Según la FNE, Salcobrand y Cruz Verde “obtuvieron la lista de precios que Fasa y laboratorio Roche convinieron en la reunión de enero de 2008”[25].

El laboratorio en cuestión, Roche, tiene una polémica trayectoria de colusiones en el resto del mundo. En concreto, este laboratorio se declaró culpable ante el Departamento de Justicia norteamericano por liderar una conspiración internacional para aumentar y fijar precios, asignando cuotas de mercado, para las vitaminas más usadas en suplementos nutricionales. Esta colusión tocó, principalmente, a los productos vendidos en Estados Unidos y otros países desarrollados, lo que le significó una multa de US$ 500 millones. El mando medio involucrado en esa colusión, el director de marketing internacional, tuvo que pagar una millonaria multa y fue sometido a una condena de cuatro meses de prisión en Estados Unidos. Según las pruebas del caso, por casi una década, un grupo de trece firmas del sector, denominado el “cartel de las vitaminas”, dispuso de grandes cantidades de dinero para vigilar el cumplimiento de los acuerdos anticompetitivos establecidos por ellas mismas en 1989[26].

Aquí se aprecia, con claridad, un cierto modus operandi del mundo de los laboratorios respecto a cómo organizar una colusión y luego cómo controlar el día a día de la operación coludida. La extensión en el tiempo del cartel de las vitaminas otorga, también, la posibilidad de reflexionar sobre los incentivos culturales dentro de esta industria. Hasta cierto punto, la colusión y el acuerdo de precios estaban legitimados a nivel internacional y el cartel de las vitaminas es solo la muestra paradigmática de una práctica asentada en los mandos medios. Este influjo cultural, luego, podría configurar la manera en la cual los mandos medios nacionales concibieron el mercado de los medicamentos en Chile. Un detalle interesante del cartel de las vitaminas, protagonizado por Roche, es que se estableció como mecanismo de control colusorio una "cláusula de salida". Es decir, los laboratorios coludidos se dieron el tiempo de montar métodos de compensación de los miembros que abandonaran la asociación.

Esto impedía —en teoría— que aquellos que salieran de la colusión terminaran denunciando el negocio ante las autoridades. Precisamente, el mecanismo colapsó cuando las autoridades europeas asumieron la investigación respecto a lo ocurrido con el mercado de las vitaminas en los países miembros de la Unión. Cuando la investigación norteamericana avanzaba, los países europeos tuvieron incentivos para adentrarse en las profundidades del océano de los laboratorios. Allí, encontraron a Aventis, una firma francoalemana que decidió confesar. Más tarde, azotado por la crisis de imagen, Aventis se fusionó con la francesa Sanofi-Synthélabo. Desde 2004, la firma es conocida simplemente como Sanofi y cotiza en las principales bolsas del mundo. Las principales firmas inversionistas detrás de Sanofi son L'Oréal, dedicada a cosméticos y remedios, y BlackRock, fondo de inversión con sede en la ciudad de Nueva York. Según cifras de 2018, Sanofi es uno de los laboratorios farmacéuticos líderes en el mundo, primero en Europa y el tercero a nivel mundial. Está presente en más de cien países de los cinco continentes, y tiene más de ochenta plantas industriales y cerca de cien mil empleados en todo el mundo. Roche, por su parte, ha incrementado su valor comercial sin parar desde 2001 a la fecha. Según números de 2018, este laboratorio vende, al año, más de cuarenta mil millones de dólares solo en medicamentos. Si se agregan sus servicios de diagnóstico, la cifra bordea los sesenta mil millones de dólares al año en ventas netas.

Esto demuestra que, si bien las colusiones dañan las marcas involucradas, las ganancias no se detienen. El caso chileno no sería la excepción a esto. El caso del cartel de las vitaminas, que se desarrolló a finales de los ochenta y recién fue descubierto en 2001, tiene como eje una delación compensada. Al igual que el caso farmacias, una de las partes coludidas decidió confesar ante los investigadores. La investigación arrojó que laboratorios como Aventis y Roche habían tenido un rol protagónico en esta trama de colusión y control de precios coludidos. No es trivial, entonces, que un medicamento de Roche también estuviera envuelto en la colusión chilena de las farmacias.

La verdad según Fasa

Mazzachiodi no fue la única ejecutiva involucrada en la delación. Farmacias Ahumada también proveyó a la Fiscalía de información contable y operativa entregada por otras personas que corroboraron lo que la “testigo clave” declaró y luego desmintió. En las jornadas de trabajo interno, cuando Nicole Nehme entrevistó a los ejecutivos involucrados, también participaron personajes interesantes como Alejandra Araya, Lissette Carrasco, Alejandro Rosemblatt y Jaime Trewik. A este último se le encargó la confección de una tabla de precios que mostrara la evolución de los precios de los medicamentos posiblemente coludidos. A esa planilla se la denominó la tabla de Trewik.

Alejandra Araya, por su parte, era la “category manager” de Farmacias Ahumada y respondía directamente a las órdenes de Mazzachiodi. Un category manager es aquel ejecutivo que se encarga de configurar categorías de productos, elaborados por marcas y minoristas, que buscan poner a disposición del consumidor mercancía de manera organizada, apoyada mediante un acomodo correcto, material adicional de comunicación y stock suficiente del producto. En cada categoría, se determinan los productos que van a conformarla, al igual que su segmentación.

Para esto, el category manager se encarga de elaborar grupos de productos que los consumidores identifican como interrelacionados o sustituibles. El trabajo de Araya, entonces, era organizar categorías de productos que luego se ofrecían al público en vitrinas, estantes y catálogos. Si alguien sabía sobre el movimiento de precios, era ella. Araya declaró ante Nehme exactamente lo mismo que había dicho Mazzachiodi, es decir, que había habido una colusión coordinada por los laboratorios, quienes habían traído una propuesta donde Salcobrand sería la primera cadena en subir los precios. Sin embargo, cuando tuvo que ratificar esta declaración ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, Araya también se arrepintió de su primer testimonio y apuntó, al igual que Mazzachiodi, contra Nehme y su equipo. Así lo informó el vespertino La Segunda:

La exejecutiva dijo de la declaración que efectuó frente a la abogada Nicole Nehme, donde admitió los hechos: “no fue una declaración, fue una reunión informal, con preguntas informales y en ningún caso directamente relacionadas con este… me preguntó cosas vagas. Y yo firmé y no leí porque la verdad uno no piensa que una compañía donde uno trabaja durante diez años va a salir con este tipo de cosas (la colusión). De hecho, yo me enteré de todo esto por el diario”.

Añade: “firmé un papel estúpidamente y siento rabia contra la cadena. Fue una reunión informal para preguntarme cosas muy generales respecto a mi gestión, y la señora Nehme me especificó que era solo para saber quién era yo y qué hacía en ese minuto. De eso salió este papel y lo firmé sin leerlo y de eso me arrepiento muchísimo”.

En el TDLC, la testigo respondió tanto las preguntas del ministro Javier Velozo como de los abogados de las partes, insistiendo en que no hubo coordinación para alzar los precios. “La verdad es que cuesta ver que hubiera una coordinación si Cruz Verde y Ahumada no se podían ver ni en pintura”, dijo.

Las alzas de precios las explicó porque “en los meses de diciembre, habitualmente las cadenas hacen alzas de precios porque los laboratorios llevan listas de alzas de costos”.

Velozo le insistió en que en su declaración frente al Ministerio Público (MP) dijo que “llegó Recalcine con una lista en Excel (…) traía el nombre del producto y un precio, en ese momento conversamos que la mitad de la lista la subía Fasa y la otra Salcobrand y Cruz Verde”.

Araya contestó que “no es así. La verdad es que cada vez que hay alzas de listas nosotros revisamos que la competencia haga el alza, en este caso puntual se demoró bastante porque nadie quería ser el primero en subir”[27].

Sin embargo, su voltereta queda descartada cuando se consulta la declaración de otros de los mandos medios involucrados. Lissette Carrasco, una actriz secundaria de la trama, era otra category manager de Farmacias Ahumada, también respondía a las órdenes de Mazzachiodi y confirmó la existencia del plan colusorio. A diferencia de Mazzachiodi y de Araya, Carrasco no cambió su declaración ni acusó a los abogados de haberla inducido. El trío de mujeres claves en la gestión diaria de Farmacias Ahumada fue, así, el origen de la verdad que afloró luego como el mayor caso de colusión que conociera Chile hasta entonces.

Aunque no todo fue mandos medios.

Al momento de la colusión, Alejandro Rosemblatt era la mano derecha del dueño de Farmacias Ahumada, José Codner. Su relación se remonta a finales de los ochenta, cuando se inicia su relación sentimental con Karen Codner, hija del patriarca del clan. Años más tarde, Alejandro se convertiría en yerno de José y, también, en su hombre de confianza dentro de la empresa. Rosemblatt estudió en

el Instituto Hebreo, luego se graduó como ingeniero comercial en la Universidad Católica y, finalmente, cursó un MBA en la Universidad de Harvard. Al graduarse, se unió a la prestigiosa consultora McKinsey & Co, en el área de finanzas y estrategia. Tras un breve paso por la industria de las consultorías en finanzas, se unió al negocio familiar de su suegro. Allí pasaría largas décadas.

Rosemblatt fue mano derecha de Codner en la cadena de farmacias desde mediados de los noventa en adelante. Ingresó a la farmacéutica para liderar el proyecto de la tarjeta de beneficios para clientes habituales. Desde ese cargo periférico pudo conocer las “entrañas” de la empresa hasta llegar, en un lustro, a ser el segundo hombre de la compañía. Primero pasó por la gerencia de finanzas, donde permaneció hasta 2005, cuando asumió la vicepresidencia. Reconocido como un experto en materias financieras, se le atribuye un rol clave en una de las decisiones más relevantes que tomó la compañía, como convencer a su suegro para que Fasa concretara su ingreso a México, en 2002, por medio de la compra de Farmacias Benavides.

Rosemblatt tuvo una participación relevante cuando estalló la colusión de las farmacias. Fue, de hecho, uno de los impulsores de la idea de que Fasa reconociera ante la FNE que se había coordinado con sus competidores y promovió un acuerdo con el fiscal Vergara. Rosemblatt declaró ante el Ministerio Público en su rol de auditor interno de Farmacias Ahumada ante la posible colusión. Su trabajo fue reconstruir los procesos que llevaron a las alzas de precios y encontrar a los responsables de las posibles anomalías. En ese rol, Rosemblatt declara:

Con la investigación interna que llevamos se determinó que los laboratorios lo que hacían era traer listas con precios coordinados con las demás cadenas de farmacias, es decir, no solo se trataba de sugerencias de precios, los laboratorios que realizaron esto corresponden a los mismos de los medicamentos del requerimiento[28].

Con su declaración, se ocupó de dos tareas centrales. Por un lado, confirma la existencia de la colusión y de un plan para controlarla. El alza de los medicamentos estaba confirmada por una investigación interna y la estrategia jurídica contemplaba la delación compensada dirigida por Nicole Nehme. Por otro lado, Rosemblatt sirve de cortafuego toda vez que adjudica la responsabilidad a los ejecutivos de los laboratorios y, dentro de Farmacias Ahumada, circunscribe el asunto a Mazzachiodi, Araya y Carrasco. Luego del escándalo, Rosemblatt salió de la compañía. Actualmente es director de Ripley Corp., la sociedad que administra la empresa de retail con presencia en Chile y en Latinoamérica. Rosemblatt ingresó a Ripley en abril de 2017, siendo electo director en reemplazo de Felipe Morandé, exministro de Transportes.

Folisanin

El ácido fólico es una vitamina perteneciente al complejo B, también conocida como folatos o folacina. Su aplicación médica fue descubierta en la década de los cuarenta y su nombre proviene del latín folium, que significa 'hoja'. El Folisanin es un medicamento basado en ácido fólico que previene un tipo de anemia muy particular: aquella que afecta a las embarazadas. Este medicamento protege al feto de presentar malformaciones, como ausencia de todo o parte del cerebro, espina bífida, hendidura del labio y el paladar, entre otras. También disminuye las posibilidades de dar a luz un bebé prematuro y de bajo peso. Al contrario, la carencia de ácido fólico no solo causa problemas de salud en los recién nacidos; sus consecuencias pueden presentarse en cualquier momento de la vida, produciendo anemia, depresión, sicosis, demencia, pérdida de la memoria, disminución de la fertilidad, inflamación de las encías, problemas gastrointestinales, diarrea, fatiga, retraso en el crecimiento, entre otros.

La colusión de las farmacias también tocó el bolsillo de las embarazadas mediante el alza del precio del Folisanin, que pasó de $940, en diciembre de 2007, a $2490 en marzo de 2008, lo que equivale a $1550 de diferencia. Esto es un 146% de alza en el precio de venta al público[29].

El laboratorio que produce Folisanin es Sanitas. Fundado en la década de los cincuenta, hasta hoy mantiene su sede en España, país donde es líder en materia de medicamentos y suplementos alimenticios. Desde 1989, Sanitas forma parte de Bupa, compañía internacional que tiene más de quince millones de clientes en el negocio de los seguros de salud. La filial chilena de Sanitas tiene una larga historia. Inaugurado en 1921, se instaló como laboratorio científico con fines comerciales cuando este rubro recién despuntaba en Santiago. Su primer grupo de directivos fue liderado por médicos y profesores de la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile. El objetivo fue producir elementos químicos y farmacéuticos que eran generalmente importados del extranjero. En ese entonces —a comienzos del primer gobierno de Alessandri Palma—, Sanitas se planteó como un instituto y también como un laboratorio de análisis clínico, donde se elaboraban productos hormonales, vacunas y vitaminas. Luego, entre las décadas del treinta y del sesenta, el instituto editó una revista de medicina y alimentación, donde se hacían revisiones y comentarios sobre los nuevos medicamentos que aparecían en el mercado. En la década de los noventa, la empresa española Sanitas tomó el control operativo de su filial chilena, la cual sigue funcionando como un laboratorio local.

Hasta aquí hemos visto tres submercados donde la colusión golpeó fuertemente: los anticonceptivos hormonales, los medicamentos para diabéticos y aquellos recetados para embarazadas, categorías que tocan a segmentos sociales específicos. En todos estos casos, se puede observar una ganancia neta millonaria por simples aumentos de precios que ocurren con el mecanismo uno, dos, tres que describimos antes. De los más de doscientos medicamentos involucrados en la operación, estos tres segmentos parecen graficar con pincel la profundidad de la colusión, que duró pocos meses, pero cuyas ganancias fueron altísimas, del orden de veintisiete mil millones de pesos, lo que se recauda en una Teletón promedio. Fue una colusión, además, que involucraba a las tres cadenas principales y a productos tan sensibles como Folisanin, Marvelon o Glucophage. Tres cadenas que, sumadas, cuentan con una concentración de más del 90% del mercado.

Una colusión coordinada por laboratorios, monitoreada por mandos medios, golpeando el bolsillo de millones de consumidores en todo Chile. En los tres casos, los medicamentos señalados tenían una o más alternativas, sin embargo, la publicidad que las category managers organizaban en torno a los productos los hacían altamente solicitados. Es por esto por lo que la posición de las category managers de Farmacias Ahumada resulta tan relevante para comprender la historia de la colusión. Ellas tenían la mejor posición relativa para organizar la puesta en escena de los productos coludidos, asegurando altos márgenes de ganancia y retroalimentando la publicidad de aquellos que dejaban más utilidades.

La guerra había llevado a medicamentos como Folisanin, Marvelon o Glucophage a un tercio del precio que alcanzarían en medio de la colusión. Esto muestra el alto margen de ganancia en que se mueven las farmacias y la industria en general, lo que permitió una guerra de precios y luego una colusión, todo en el marco de un enorme poder de mercado de las tres principales cadenas. El cambio de estrategia global de Cruz Verde y Farmacias Ahumada se verifica también en una transformación radical de su publicidad impresa y audiovisual. A diferencia de la etapa anterior, marcada por la guerra de precios, el período de la colusión muestra avisos publicitarios centrados en la “mejor atención”, así como un sostenido énfasis en los clubes de ahorro y sistemas de puntos que cada cadena venía implementado desde mediados de 2007 en adelante.

Este cambio de estrategia publicitaria, según la cual se dejó de hablar de precios para hablar de atención, demuestra la excelente coordinación que existió en el plan colusorio. Esto permite pensar la colusión como una articulación de más de un departamento dentro de cada cadena, incluso saliendo de la esfera de los mandos medios para ingresar a los mandos altos. Solo aquellos que controlan las compañías pueden articular una estrategia que involucre desde los precios diarios hasta la publicidad impresa de los medicamentos. Así, estos elementos hacen más complejo el análisis respecto de cuánto sabían sobre la colusión los dueños de Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand.

En este caso, se veían involucradas algunas de las familias más poderosas del ámbito financiero chileno. Su responsabilidad o no en el caso es sin duda interesante, no obstante, resulta aún más provechoso el análisis del caso farmacias como una muestra de la evolución e involución del mercado farmacéutico chileno. Es una evolución desde las primeras boticas del centro de Santiago, centradas en producir ungüentos, gotarios y pócimas, hasta los modernos strip center, donde se encuentra de un cuanto hay. Es una involución desde un vasto mercado con cientos de oferentes, pequeños propietarios de farmacias locales, hasta la concentración total en tres cadenas que colonizaron hasta el último pueblo del Chile profundo. Y en ese tránsito histórico, el caso farmacias nos abrió los ojos respecto de las condiciones de mercado del Chile actual. Nos vino a alertar sobre los dogmas editoriales de los diarios, que repetían su compromiso con la libre competencia, al mismo tiempo que sus páginas de publicidad rebozaban de publicidad de empresas coludidas. De pronto, Chile parecía descubrir por sorpresa que tenía un mercado de medicamentos hiperconcentrado en tres cadenas que sumaban más del 90% de la torta y que se habían coludido durante meses para aumentar sus utilidades en casi treinta mil millones.

Vergara: la prueba de fuego

El caso farmacias no se entiende sin el rol central del abogado Enrique Vergara Vial, fiscal nacional económico que llevó adelante la causa. Este litigante y profesor de Derecho es hijo del matrimonio conformado por Enrique Vergara Aldunate y María Adriana Vial Correa. Su padre fue gerente de Calaf Chile y también fue asesor del magnate José Said en la década de los ochenta, como gerente de Envases del Pacífico (Edelpa) y director del naciente centro comercial Parque Arauco.

Vergara tiene una amplia formación académica. Comenzó sus estudios primarios el año 1974 en el colegio Craighouse, sin embargo, tres años después sus padres lo cambiaron al Sagrados Corazones de Manquehue. En este establecimiento terminó cuarto medio en el año 1985. Estudió en la Facultad de Derecho de la

Universidad Diego Portales entre los años 1986 y 1990, recibiendo el premio al mejor alumno de la promoción el año 1991. Más tarde, cursó una maestría en Derecho Comunitario Europeo, en la Universidad Autónoma de Barcelona, aprobando con distinción máxima. En el año 1999 realiza un diplomado sobre Negocios Internacionales en la Facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales. En el año 2004, cursa un segundo diplomado, esta vez sobre Competencia y Regulación, en la Facultad de Negocios de la Universidad de los Andes. Al año siguiente, obtuvo su tercer diplomado, sobre Liderazgo Estratégico, en la Facultad de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Así, es un abogado con un máster y tres diplomados. En paralelo a la vida académica, tuvo una carrera laboral vinculada a los litigios y al derecho económico. Su primer trabajo fue como abogado en el estudio jurídico Ovalle, Weinstein & Jara entre 1992 y 1994. Posteriormente, trabajó en la fiscalía del Banco Sudamericano, actualmente Scotiabank, hasta el año 2000. Su carrera en materias de libre competencia comienza cuando es nombrado en el puesto de presidente suplente de la Comisión Preventiva Central Antimonopolios, cargo que ocupó entre los años 2000 y 2002. En la misma época, se desempeña como asesor del Ministerio de Economía, para luego ser designado jefe del gabinete de dicho ministerio en febrero del 2002, culminando sus servicios en marzo del 2003. Todo esto bajo la conducción del ministro Jorge Rodríguez Grossi, militante democratacristiano que ocupó esta cartera durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar. Durante su paso por el ministerio, Vergara participó activamente en la elaboración y tramitación de la ley 19.915 que dio origen al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia y en el grupo de trabajo que negoció por el Estado de Chile los tratados suscritos con EE. UU. y la Unión Europea.

Tras su paso por el Ejecutivo, Vergara es nombrado sub fiscal nacional económico, cargo que ocupa entre marzo de 2003 y marzo de 2006, para luego asumir como fiscal nacional, donde estuvo desde abril de 2006 hasta marzo de 2010. En sus cuatro años de gestión, destaca su investigación sobre las farmacias, que se transformó en el caso emblemático de su período. Conceptos como la delación compensada, los mercados relevantes y los estudios de precios se volvieron pan de cada día en la prensa, en buena parte empujados por este

fiscal nacional. No se entiende el caso farmacias sin el rol de Vergara. Durante su mandato, la Fiscalía Nacional Económica estudió y emitió un documento interno para la eficiente aplicación de la delación compensada en Chile; en ello trabajó en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esto implica un nivel superior de sofisticación respecto a lo que se conocía en el espacio público sobre colusiones. Durante su estadía en el cargo, Vergara señaló claramente un camino, según el cual el objetivo de la Fiscalía fueron los casos de colusión o carteles, aunque también atendió otras materias siempre vinculadas al rol de las grandes empresas en contextos de alta concentración.

Entre otros casos, el año 2008 Vergara presentó un requerimiento ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en contra de la Compañía de las Cervecerías Unidas (CCU) por abuso de posición dominante[30]. La CCU es una de las empresas más tradicionales de Chile y su dueño, el grupo Luksic, es el de mayores espaldas financieras en el país. Al momento de la denuncia, CCU comercializaba varias de las marcas más vendidas, como Cristal, Escudo, Heineken y Budweiser. Según Vergara y su equipo, la conducta en la que incurrió la cervecera fue prohibir a distribuidores minoristas, a través de contratos de exclusividad, la comercialización de productos de la competencia. Como incentivo, dentro de los contratos aludidos, se acordó la entrega de dineros y material publicitario a quienes formaran parte del acuerdo. Los contratos de exclusividad que limitaban la competencia fueron firmados con distintos hoteles, restaurantes, pubs, bares y discotecas a lo largo del país. En este caso, Vergara negoció un avenimiento con la CCU según el cual quedó prohibido a la CCU pactar exclusividad en la venta de sus cervezas e impedir la exhibición de otras marcas. Del mismo modo, se incluyó una prohibición de incluir incentivos exclusorios en los contratos, es decir, premios por excluir a la competencia.

El caso de la CCU había sido un golpe efectivo para Vergara, pues tocó un mercado altamente sensible como es el consumo de cerveza. Junto con eso, su figura como sheriff del mercado tomaba un cariz distinto al que había tenido con sus predecesores. El caso farmacias pudo haber seguido un camino similar al de la CCU, esto es, un avenimiento entre los abogados de la empresa y el equipo de Vergara. Esto podría haber ocurrido si todas las farmacias acusadas se hubieran

plegado a la estrategia de confesar. Sin embargo, la delación compensada solo funciona con el primero, aquel que gana la carrera por delatar a sus antiguos cómplices. En este caso, la gestión de Nicole Nehme fue clave para articular, junto con la FNE, una conciliación que puso fin al problema para Farmacias Ahumada, saliendo del juicio al pagar una multa de un millón de dólares. Nehme consiguió para su cliente un buen acuerdo y evitó un juicio desgastante y costoso. Vergara consiguió para la FNE la confesión de los ejecutivos de Fasa y, con eso, cimentó el caso en contra de Cruz Verde y Salcobrand. Negocio redondo para ambos abogados, acostumbrados al litigio. Negocio redondo para Codner y su yerno Rosemblatt, que luego venderían Farmacias Ahumada a capitales mexicanos en una operación total de más de mil millones de dólares.

Todo esto, por supuesto, no era ningún negocio para Cruz Verde y Salcobrand. Ambas cadenas se ocuparían de evitar que el caso farmacias fuera fácil para Vergara y sus aliados. Lo que estaba por venir era una nueva guerra, aún más descarnada que la primera guerra de precios. Esta vez, sería una guerra sin cuartel, con abogados por doquier y miembros de la elite interpelándose por los diarios. La primera guerra había dado paso a la paz de la colusión, que se terminó con la delación ideada por Nicole Nehme y negociada con el fiscal Vergara. La segunda guerra sería librada sobre las ruinas del cartel de las farmacias.

Capítulo dos

Una guerra sin cartel

Cuando llega la guerra, la primera víctima es la verdad.

Hiram Johnson

La estrategia dio resultado. El plan de acción diseñado por la abogada Nicole Nehme permitió que Farmacias Ahumada saliera del caso sin afrontar el juicio ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. El camino no estuvo exento de obstáculos; incluso debieron llegar a la Corte Suprema para poder validar la conciliación entre Fasa y la FNE. Y es que Salcobrand y Cruz Verde no podían aceptar, así como así, la situación creada por la abogada. Nehme y Vergara ejecutaron el acuerdo a través de una conciliación, que permitió quedar libre del juicio, pagar la multa de un millón de dólares y quedar inmune ante eventuales acciones de las asociaciones de consumidores. En paralelo, Fasa anunció mediante la prensa una fórmula de compensación, en que —a diferencia de una orden judicial— la empresa decidió qué, cuánto y cómo devolvía a sus clientes. Todo esto a fin de enfrentar el daño de imagen, aunque de forma controlada.

El acuerdo entre la abogada Nehme y el fiscal Vergara es cuidadoso en su forma y fondo. En ningún momento se acredita una falta o un delito; simplemente se atiene a reconocer un catálogo de hechos que muestran una coordinación de actores. De la misma manera, tampoco es una acusación de colusión contra la competencia, blindándose así contra demandas y querellas por parte de sus competidores. La conclusión que le interesaba a Vergara era una sola: que el alza de precios ocurrida entre finales de 2007 y comienzos de 2008 no fue casual y que existió un acuerdo entre las tres cadenas.

En paralelo al litigio, el Congreso Nacional llevaba a cabo la tramitación del proyecto de ley sobre libre competencia que se tramitó a partir de la segunda mitad del primer gobierno de Michelle Bachelet. En ese contexto, el Colegio de Abogados convocó a una comisión especializada para entregar una opinión fundada sobre el proyecto. La comisión del colegio fue presidida por el abogado Felipe Vial, quien fue representante de Salcobrand en el juicio por colusión. Los otros integrantes de la instancia gremial fueron la misma Nicole Nehme, Felipe Bulnes, Pablo Fuenzalida y Enrique Barros. Esta comisión debió referirse, entre otras materias, a la figura de la delación compensada y su implementación mediante reforma. La ley terminaría contemplando esta figura, lo que significó un triunfo para la estrategia de Nehme también a nivel legislativo. Con esta estrategia legal, ella seguía los pasos de uno de los abogados que la formaron en la carrera de litigante. Se trata de Cristóbal Eyzaguirre, de Claro y Compañía, bufete en el cual ella se desempeñó hasta abrir su propia oficina junto a su marido, Rodrigo Ferrada. Eyzaguirre fue quien representó a CCU en la acusación de la FNE por abuso de posición dominante en desmedro de cerveceras más pequeñas, en 1993. En ese caso, la fórmula elegida fue un avenimiento.

Sucede que, en la sociología jurídica nacional, el bufete Claro y Compañía es una verdadera escuela de litigantes. Está ubicado estratégicamente en la esquina de las avenidas Apoquindo y Gertrudis Echeñique, en la entrada del Sanhattan, el barrio de la elite empresarial santiaguina. Todos los años, los mejores egresados del país postulan para ingresar como abogado asociado a la prestigiosa firma. Con el paso del tiempo y la experiencia ganada, estos jóvenes abogados y abogadas se animan a construir sus propias firmas, independizándose de Claro. Curiosamente, también venía de allí el abogado que enfrentó a Nicole Nehme y que defendió a una de las competidoras de Farmacias Ahumada. Frente a Nehme, encontramos a Felipe Vial, el abogado de Salcobrand. Estamos ante un abogado que era ya un nombre consolidado en el mercado jurídico. Tenía poco más de cuarenta y cinco años cuando el caso colusión tocó las puertas de su bufete, Vial y Compañía, que fundó en 1995 cuando renunció a Claro. Hacia su nueva oficina logró atraer algunos de los clientes con quienes ganó confianza en sus años como litigante. Así, sumó a la familia Von Appen, millonario clan dueño de la agencia marítima Ultramar. Vial conoció a Sven y Wolf von Appen

cuando era un joven procurador de Claro, como asistente del abogado Arturo Gardeweg. Además de este grupo, Vial ha asesorado a varias de las familias más relevantes del mundo financiero chileno. En distintos momentos de su carrera, ha sido consultor del grupo Briones, que es dueño de Cementos Bío-Bío, los Edwards, que son dueños de El Mercurio, y del inversionista Lothar Maier, dueño de Valle Dorado, plantación pionera de uvas en Copiapó, en el norte de Chile.

Cuando la guerra judicial de las farmacias tocó su puerta, Felipe Vial estaba preparado, pues había litigado durante más de dos décadas y conocía a toda la elite jurídica del país. Llevaba ya algunos años vinculado a Salcobrand, cuando el antiguo gerente general, Francisco Courbis, lo contrató para hacer los trámites de venta a la familia Yarur.

La verdad según Salcobrand

La experiencia de Vial, así como las grandes redes de Salcobrand, fueron claves para el desarrollo de la contraestrategia, es decir, la forma en que las competidoras reaccionaron ante la confesión efectuada por Farmacias Ahumada. Esta confesión, enmarcada en la táctica de Nicole Nehme y la familia Codner, había sido el primer disparo de la segunda guerra. De ahí en adelante, el enfrentamiento se daría sin cartel de los medicamentos y sin cuartel donde protegerse. Los diarios, la publicidad, los precios, los costos, la verdad, la mentira, los dolores y los remedios, todo, absolutamente todo estaría en juego en la segunda guerra de las farmacias.

Salcobrand no confesó. No lo hizo al comienzo, cuando tuvo la oportunidad de reconocer la falta y hacer control de daños. No lo hizo en el desarrollo del caso, cuando se pudo intentar un avenimiento siguiendo el ejemplo del caso CCU. No lo hizo, tampoco, al final, cuando sus ejecutivos, dueños y abogados se vieron rodeados por la evidencia en su contra. Salcobrand no confesó e intentó, por

todos los medios, convencer al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de que la colusión no era tal y que todo era, en el fondo, una enorme conjetura. Cuando debió articular la defensa, el abogado Felipe Vial y su equipo presentaron una lista con treinta y ocho nombres de ejecutivos, directivos, economistas y especialistas de distinta índole. Sin embargo, las normas de tramitación del Tribunal solo admiten un máximo de doce personas, por lo cual los abogados restringieron la lista a los personajes claves y algunos expertos que complementarían la defensa.

Para efectos del litigio, Salcobrand reforzó el equipo de Felipe Vial contratando más abogados y sumando al experto comunicacional Eugenio Tironi. Esto muestra la dimensión que tomó el asunto dentro de las oficinas corporativas del clan Yarur, quienes debieron recurrir a todo tipo de profesionales y asesores para urdir una táctica capaz de reaccionar a lo que ocurría. El temporal de acusaciones y de juicios públicos que se levantaron contra Salcobrand, en pocos meses, volvió turbulentas las aguas de la gestión que la familia había buscado darle a su adquisición reciente. Los Yarur habían comprado Salcobrand para ingresar en el mercado de las farmacias y no para dañar su reputación como un grupo que no respetaba las reglas del juego de la libre competencia. Buscaron a un litigante experimentado y con una larguísima trayectoria en materias penales y económicas. El elegido fue uno de los abogados más respetados de Santiago, el docente y conferencista Luis Ortiz Quiroga. Así narraba La Tercera las decisiones que el clan Yarur tomó luego de que se conociera el acuerdo entre el fiscal Vergara y la abogada Nehme:

Cuando el pasado 24 de marzo se conoció el acuerdo entre la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y Farmacias Ahumada —en el cual esta última reconocía haberse coludido con su competencia para subir los precios de 222 medicamentos—, la reacción de la familia Yarur, que controla Salcobrand, no se hizo esperar: desde entonces, y personalmente, los tres hermanos Yarur Rey —Luis Enrique, Juan Carlos y Carlos Alberto— han monitoreado la crisis.

Junto a ellos han estado en todo momento cuatro personajes claves: Cristián

Steffens, vicepresidente ejecutivo de la cadena farmacéutica; Roberto Belloni, gerente general; y su fiscal, Alberto Novoa. A ellos se suma Carlos Spoerer, gerente general de Empresas Juan Yarur, la matriz del grupo y que es la controladora de Salcobrand.

Todas las decisiones en torno al desarrollo del panorama actual pasan por este comité, que es mandatado por los directores de Empresas Juan Yarur, además de los directivos de la cadena farmacéutica. De hecho, el mismo día en que el fiscal nacional económico, Enrique Vergara, diera a conocer el acuerdo, los Yarur se reunieron en las oficinas de Luis Enrique en el banco BCI, en el barrio El Golf, con el directorio de Salcobrand.

La cita se extendió por casi toda la jornada, ya que se fueron sumando los asesores legales: Felipe Vial —a la cabeza—, Cristián Lozano y William Comber, todos miembros del estudio Vial y Cía. Más tarde se integró Eugenio Tironi, reclutado especialmente para este caso.

El miércoles pasado, y siguiendo la estrategia previamente definida en este grupo, los asesores legales refrendaron ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) su enérgico rechazo ante las acusaciones de colusión, negándose de plano a un avenimiento.

(...)

Informalmente, pero siempre con los ojos encima, se ha integrado a este grupo el abogado Juan Edgardo Goldenberg —socio de Yrarrázaval, Ruiz-Tagle, Goldenberg, Lagos & Silva—, hombre de confianza de Luis Enrique Yarur y asesor del empresario en diversos negocios del holding. Incluso más, la relación fue heredada de antiguas generaciones: el padre de Goldenberg fue la mano derecha en materias legales del patriarca del grupo, Jorge Yarur Banna.

(...)

El viernes pasado, Luis Ortiz Quiroga recibió, según un cercano al penalista, un inesperado llamado de un estrecho colaborador de los Yarur[31].

Una enorme conjetura. Eso era el caso según la verdad que Salcobrand presentó a los tribunales y a la opinión pública. Inteligentemente, los abogados de esta empresa sostuvieron que la denuncia de la Fiscalía se refería a doscientos medicamentos, en un universo total de más de cinco mil productos que se comercializan en farmacias chilenas. De forma sistemática, Salcobrand se refiere a las conductas de Farmacias Ahumada, intentando radicar en ellos una posible responsabilidad por "armar" una historia en contra de la competencia. Esta tesis la expresaron, con diversos tonos, los ejecutivos y gerentes de Salcobrand. Ninguno, sin embargo, lo hizo con la claridad que tuvo Roberto Belloni en una entrevista con el cuerpo Economía y Negocios del diario El Mercurio. En la ocasión, Belloni contesta agudas preguntas sobre cómo funcionaba su empresa en el día a día.

—¿Por qué cree que Fasa optó por el camino del acuerdo con la FNE, considerando los antecedentes que ustedes tienen y que no probarían una colusión?

—Desconocemos las razones para que Fasa haya llegado a esa conciliación. Lo que sí tenemos claro es que le ha hecho un daño tremendo a la industria farmacéutica, nos arrastró a nosotros como competidores y le ha hecho un daño tremendo al empresariado. Ha puesto en duda el funcionamiento de los directorios y la ética de la industria.

—Teniendo los antecedentes del acuerdo conciliatorio de Fasa y las pruebas que hoy se conocen, ¿cree que el fiscal económico fue poco riguroso?

—La teoría nuestra es que el caso se construyó sobre hipótesis equivocadas. El fiscal leyó mal la información, leyó mal cómo opera el mercado, leyó mal el análisis de los precios, leyó mal el tema de la similitud de los precios, leyó mal el tema del monitoreo de los precios, leyó mal la relación del laboratorio con las farmacias, y leyó mal los mails cuando se sacan de contexto.

—¿Se usó políticamente?

—Ha tenido lógicamente ribetes políticos.

—¿Qué uso cree usted que se le ha dado a este caso?

—O sea, dada la situación electoral se agrandó o magnificó. Desde el punto de vista político trae dividendos.

—*¿Cuáles son las pruebas que están entregando?*

—Las alzas que Salcobrand hizo en el período cuestionado, en el 95% de los casos fueron por decisión propia y sin que medie una cotización respecto al precio de la competencia, como es en el caso restante. La sugerencia de los laboratorios no es vinculante para la empresa, eso significa que la empresa lo toma para su análisis propio. Más del 70% de las sugerencias no las consideramos.

—¿Siempre estuvieron en contacto con los laboratorios para fijar los precios?

—No, ese es el interés del proveedor, no de las farmacias.

—¿En el período investigado la comunicación con los laboratorios fue mayor a la habitual?

—No. Fue normal dentro de lo habitual. En ese período hubo aproximadamente 1600 comunicaciones que involucraban alguna sugerencia de precios, que no tienen ningún cambio en los períodos referidos anteriores y posteriores. De los 222 productos en cuestión, solo 81 recibieron sugerencia de precios.

—¿Pero no creen que la sugerencia de precios lleva a una colusión?

—La sugerencia de precios la entendemos como un dato de cómo operan muchas industrias como la automotriz, línea blanca, todo lo que en general es commodity. Es una sugerencia que hace un proveedor que está preocupado de que sus productos que compiten con otros laboratorios estén a precios competitivos y que en general no es seguida.

Hay que entender una cosa. Si bien son medicamentos y como tal tienen una sensibilidad especial, los laboratorios están compitiendo entre ellos. En Chile por cada medicamento tienes seis o siete alternativas, y eso te lleva implícitamente a que ellos compitan.

—¿Hubo movimientos significativos de precios en el período investigado por el fiscal?

—Nosotros tomamos el control en julio de 2007. Hicimos un cambio profundo de toda la empresa. Se gestionó no solamente el tema precio, sino el mix de la empresa, la estrategia comercial de la compañía, la nueva propuesta de valor. Definimos una estrategia que nos permitiera tener precios competitivos para el cliente y que fuera rentable para el accionista. Y en ese tiempo lo que pasó fue que hubo muchas alzas y bajas; hubo más de dieciséis mil variaciones de precios.

—¿En qué período?

—En el período de la acusación (entre noviembre de 2007 y marzo de 2008).

—¿Más de dieciséis mil alzas?

—No. Variaciones de precios. Tanto bajas como alzas, de las cuales hay cerca de diez mil alzas y unas cinco mil bajas.

—¿Y esas diez mil alzas eran de productos que estaban vendiéndose bajo el costo?

—No. También nos encontramos dentro de estas alzas con muchos productos a más del costo. Esto como consecuencia de la industria en la cual estamos. No sé si llamarla “guerra de precios”, pero es una industria de alta rivalidad. Uno dice

“claro, subieron mucho los precios de los productos”, pero en muchos casos fueron recuperaciones parciales de los precios que hubo antes, que estaban bajo el costo.

—¿Cómo se explica que el alza se haya producido con una diferencia de entre dos y tres días en las tres empresas?

—Porque es un mercado oligopólico de alta rivalidad, donde los tres actores se ubican en las mismas esquinas.

—¿Ustedes son seguidores de precios?

—Hay momentos en que somos seguidores de precios.

—Pero ¿cómo lo hacen para fijar un precio?

—Tenemos un departamento de monitoreo de precios, donde tenemos compradores que salen a comprar a la competencia. Todo esto tiene un costo bastante importante, una inversión no menor de $50 millones todos los meses.

—Pero si ustedes son seguidores de precios, ¿por qué Fasa dice que Salcobrand, en la mayoría de las veces, era el primero en subir los precios?

—Cuando nosotros tomamos el control no era un problema ser seguidores porque teníamos muchos productos bajo el costo. Había más de seiscientos bajo

el costo.

—¿Cuál fue la estrategia de Salcobrand para subir los precios de seiscientos medicamentos que tenían bajo el costo?

—No, no son tantos. En el 92% de los remedios que nosotros subimos los precios hubo un 20% que fracasó, porque la competencia no subió los precios, pero estamos hablando de que son precios similares al año 2003, y tus costos como empresa, muchos, están indexados al IPC, remuneraciones o a la UF, el tema de arriendo que son más del 50% de los gastos de la empresa[32].

La tesis expuesta por Belloni en su entrevista es la puesta en práctica de la estrategia que los abogados diseñaron a fin de enfrentar el diseño original de Nicole Nehme. La primera medida de Salcobrand, así como de Cruz Verde, fue tratar de botar el acuerdo entre Nehme y Vergara, es decir, intentar impedir que Farmacias Ahumada saliera ilesa del juicio. Para Salcobrand, en específico, había flancos débiles y cabos sueltos. Al igual que en el caso de Fasa, los mandos medios parecían saber bastante más que sus jefes y que los dueños de la empresa.

Leonardo y Ramón

En el momento de la colusión, Leonardo Pelroth era uno de los ejecutivos clave de Salcobrand, donde se desempeñaba como subgerente de compras del segmento farma. De esta manera, Pelroth trabajaba en el espacio comercial específico que abarcaba la colusión, aquel departamento donde se toman las decisiones de compras de la cadena completa. Pelroth había sido reclutado por el clan Yarur meses después de ingresar a la propiedad de la farmacéutica. Antes, había sido un hombre decisivo en Farmacias Ahumada.

Todo en una meteórica carrera dentro de la industria.

Leonardo Pelroth es el equivalente, en Salcobrand, a lo que era Paola Mazzachiodi en Farmacias Ahumada. Dentro de la cadena de mando, en el área comercial, su firma y su experiencia eran claves para posicionar los productos y definir los precios a público. La colusión no se entiende sin el rol de estos mandos medios que operaron —en paralelo— dentro de cada cadena. En el caso de Pelroth, el asunto es todavía más interesante si se toma en cuenta que este ejecutivo mantenía acciones bursátiles de Farmacias Ahumada, aun después de salir de esa compañía. Es decir, Pelroth era subgerente de compras en Salcobrand y también era pequeño accionista de Fasa. El monto de acciones era relativamente bajo, inferior al 1% de la propiedad, y fue adquirido por Pelroth no mediante la subasta pública de acciones en la Bolsa de Comercio, sino que recibió estas acciones como pago de bonos de rendimiento dentro de Fasa. Este vínculo accionario no es un elemento que permita establecer motivaciones y responsabilidades en Pelroth, sin embargo, permite mostrar el uso de los bonos de rendimiento dentro de la industria que estamos analizando. Asimismo, vemos cómo los ejecutivos son incluidos dentro de la propiedad de la empresa para la cual trabajan.

El uso de bonos de rendimiento, donde la empresa premia a sus ejecutivos por alcanzar metas de ventas, es una práctica habitual en diversos rubros. En el caso de los laboratorios y las farmacéuticas, estos bonos son aún más jugosos, puesto que el grado de competencia y de elasticidad en la demanda es alto. Personajes como Pelroth o Mazzachiodi no se entienden en sus motivaciones sin la existencia de estos premios internos, estas bonificaciones por rendimiento. Cada ejecutivo, azuzado por el premio ofrecido, se ve tensionado entre respetar la libre competencia o bien coordinarse con sus competidores para asegurar rendimientos que permitan a todos cobrar sus respectivos bonos. La articulación de los mandos medios en cualquier industria, entonces, solo puede entenderse como la consecuencia de incentivos monetarios que los llevan a transgredir, sistemáticamente, los marcos mínimos de la libre competencia.

Si observamos con cuidado, veremos que la cadena de venta en el mercado farmacéutico está signada por los incentivos marginales, de punta a punta. En el día a día, existía la denominada “canela”, un premio monetario que las cadenas entregan a sus vendedores. Esta práctica se volvió ilegal en 2014, aunque seguían denunciándose casos hasta 2017. En el otro extremo, los incentivos marginales toman la forma de premios millonarios para ejecutivos que logran, a nivel nacional, subir la rentabilidad de la empresa. Todo eso apunta a crear “un clima de negocios”, una manera de asegurar ciertos pisos de renta para las cadenas y los laboratorios. El mercado funcionaba de esta forma en el momento en que se gatilló la colusión.

En el caso de Salcobrand, salta a la vista cómo el clan Yarur ingresa a la propiedad de la firma y detecta lo obvio: que en un clima de “guerra de precios” no podría rentabilizar su inversión. La contratación de Pelroth, que pasó de Fasa a Salcobrand, habla a las claras de que los nuevos dueños buscaron sumar experiencia y capital social dentro de la industria. El rol que luego juega Pelroth, como articulador y operador de la estrategia comercial, lo posiciona con cierta autonomía respecto del clan Yarur. Tuvo, entonces, la cancha libre para operar.

Con todo, Pelroth no actuó solo.

Las huellas de Salcobrand en el caso apuntan directamente a otro personaje: Ramón Ávila, gerente comercial de la cadena. Con más de quince años de experiencia en el rubro, Ávila tenía una densa trayectoria en la industria. Antes de fichar por Salcobrand, había sido, por años, gerente de productos de Cruz Verde. Es decir, al igual que Pelroth, es un fichaje de Salcobrand que vino a potenciar el área de los medicamentos. La llegada de Ávila coincide plenamente con los tiempos de ejecución del plan colusorio, y la hebra definitiva que necesitaban el fiscal Vergara y su equipo estaba a su disposición. En particular, la Fiscalía tuvo acceso a un email donde Ávila se comunica con Matías Verdugo, gerente de finanzas, con Roberto Belloni, gerente general de la compañía, y con Matías Steffens, vicepresidente ejecutivo. En ese correo electrónico, que se

volvió una evidencia inexorable contra Salcobrand, Ávila da detalles a sus superiores sobre las maniobras que se estaban realizando a fin de detener la guerra de precios y coordinar posibles alzas en algunos medicamentos.

Ramón Ávila, ingeniero industrial titulado en la Universidad de Chile, nunca imaginó que un email terminaría inculpándolo en una de las mayores colusiones de la historia de Chile. El miércoles 19 de diciembre de 2007, a las once de la mañana, Ávila envió un largo correo a sus superiores y en uno de sus párrafos señala el siguiente plan de acción:

Insistir con los laboratorios la necesidad de una coordinación para el alza de sus precios. Para ello ofrecimos ser la cadena que primero subiera los precios (los días lunes o martes); de este modo, las otras dos cadenas tendrían tres o cuatro días para "detectar" estas alzas y luego asumirlas. Hasta el momento se ha logrado que con cuatro laboratorios hayamos subido el precio de cinco de sus principales productos. Dados estos buenos resultados esperamos repetir el "procedimiento" con más productos y más laboratorios, en el transcurso de las próximas semanas[33].

El título del email lo dice todo: "Acciones para recuperar las bajas de precios". Este correo de Ávila prueba que la declaración inicial de Mazzachiodi era certera. Salcobrand había ofrecido ser la cadena que primero subiera los precios para que luego esta tendencia fuera asumida —en el formato uno, dos, tres— por las competidoras. Todo esto para recuperar los márgenes que se habían perdido en tiempos de la guerra. A mayor abundancia, es necesario consignar que la Fiscalía Nacional Económica, mediante reiterados oficios, solicitó copia íntegra de la correspondencia electrónica de la plana mayor de Salcobrand entre diciembre de 2007 y abril de 2008. Salcobrand no remitió el correo de Ramón Ávila.

Ramón Ávila intentó dar explicaciones sobre su correo electrónico. En su declaración judicial de diciembre de 2010 señala: "Cuando digo que es un

ofrecimiento en realidad no es un ofrecimiento, solo es una información que le estoy dando a los laboratorios". Más adelante en su testimonio, vuelve sobre esta misma idea: "esta coordinación solo implicaba comunicarle al laboratorio lo que íbamos a hacer y el laboratorio no debía hacer nada".

Esto solo vuelve más confusa la situación en la cual se ve envuelta la plana mayor de ejecutivos y directivos de Salcobrand. El correo de Ávila lo involucraba no solo a él, sino también a Belloni, Steffens y Verdugo, los tres hombres fuertes a cargo de la gestión de las farmacias. Del mismo modo, el rol de los laboratorios aparece, con claridad, como uno de los eslabones decisivos para comprender la profundidad de la colusión. En este primer momento de la ejecución, se habla de un grupo de cuatro laboratorios, con cinco productos involucrados cada uno. Es decir, estamos ante un primer listado de veinte medicamentos que se vieron afectados en su precio de venta al público mediante el primer paso de la colusión. Dentro de ese grupo, podemos destacar una porción que es de alto consumo. Del catálogo del laboratorio Saval, se subieron los precios de medicamentos como Aero-Itan, Enalten, Hidrium y Lifter. En el caso del laboratorio Bagó, se alzó el precio del conocido Nastizol, así como del jarabe Tusigen. El catálogo del laboratorio Schering participó también con el alza de las pastillas anticonceptivas Yasmín. El cuarto laboratorio involucrado en la primera etapa fue Tecnofarma con sus medicamentos Cronus y Dinaflex.

Enalten

La hipertensión arterial es uno de los males más comunes en estos tiempos. Si se deja sin tratamiento, puede llevar a afecciones médicas de diversa índole, como enfermedades del corazón, accidentes cerebrovasculares, insuficiencia renal, problemas en los ojos y otros. Las lecturas de la presión arterial generalmente se dan con dos números. El número superior se denomina presión arterial sistólica. El número inferior se llama presión arterial diastólica. Cada cifra se refiere a uno de los movimientos del corazón: la sístole y la diástole. Por ejemplo, 120 sobre 80, escrito como 120/80. Una presión arterial normal es menor a 120/80, mientras que una presión arterial alta, conocida como hipertensión, implica

cifras mayores de 130/80.

Según datos de la Encuesta Nacional de Salud, ENS 2017, el 27,6% de la población chilena está en riesgo de padecer esta enfermedad, presentando en sus controles presión arterial elevada, mayor a 140/90 en promedio. En el desglose, se aprecia que el 25,5% de esa población de riesgo corresponde a hombres y un 27,7% a mujeres, lo que muestra un descenso en el porcentaje si analizamos los datos del año 2003, donde se muestra que los probables hipertensos masculinos estaban en el rango del 33,7%, versus un 30,8% en mujeres. Si analizamos los grupos etarios con tratamiento médico vinculado con la hipertensión arterial, nos daremos cuenta de que el rango más riesgoso comienza desde los sesenta y cinco años. Si miramos los datos de 2009, en este segmento específico se concentraba un 74,7% de la población hipertensa. Esta cifra es similar a la arrojada en 2017, donde registró un 73,3%. La tónica de la similitud, a pesar de los años de diferencia del estudio, se replica también en el rango etario de cuarenta y cinco a sesenta y cuatro años, donde en 2009 se apreciaba un 43,2% de la población hipertensa frente a un 45,1% en 2017. Es decir, el público objetivo al cual se dirigen los medicamentos contra la hipertensión está compuesto, fundamentalmente, por adultos mayores y personas en rumbo a serlo.

Enalten es un producto del laboratorio Saval que se receta para la hipertensión arterial cuyo compuesto activo es enalapril, que produce el aumento del volumen sanguíneo. Saval es un laboratorio creado en España durante los años treinta, para luego continuar en Chile a fines de esa década. Más tarde, desde Santiago, Saval logró desembarcar en otros países latinoamericanos. En sus inicios, este laboratorio estuvo ligado de manera exclusiva al campo de la oftalmología, bajo el nombre de Laboratorios Nicolich, y durante largas décadas introdujo numerosos medicamentos de esta especialidad en Chile. Nicolich fue el laboratorio más reconocido por los oftalmólogos chilenos, quienes recetaban sus conocidas gotas a los pacientes, logrando alcanzar el liderazgo en este mercado. A mediados de siglo, gracias a la importación de maquinarias, el laboratorio ingresó a las áreas de infectología, gastroenterología, cardiología, psiquiatría y reumatología, entre otras.

Bajo la presidencia del heredero del clan, Emilio Saval Prados, este laboratorio consiguió dar un golpe a la cátedra de los años sesenta. Mediante gestiones directas, realizadas en Londres y Edimburgo, Saval logró ampliar su gama de productos y consiguió representar —en todo Latinoamérica— a los laboratorios ingleses de investigación, que en aquellos años eran los más importantes del mundo. Nada menos que los gigantes Burroughs Wellcome y Beecham Research llegaron a Chile de la mano de Saval. Junto con esta sociedad, el laboratorio nacional consiguió levantar una planta en plena carretera Panamericana Norte, transformándose en un símbolo del progreso científico del país.

Durante la primera etapa de la colusión, se subieron los precios del Enalten, que pasó de costar $3779, en noviembre de 2007, a $7879, en abril de 2008. Esto implica un alza del 108% del precio de venta al público. Junto con esta alza, dentro del catálogo de Saval se subió el precio del medicamento Hidrium, que es también recetado para personas con hipertensión. En el caso de Hidrium, pasó de costar $2107, en noviembre de 2007, a $3400, en abril de 2008. Esto implica un alza del 61% del precio de venta al público. De esta manera, observamos cómo dos medicamentos que son alternativos, pudiendo recurrirse a uno en desmedro del otro, son objeto de la colusión y se suben los precios de los dos productos. En este caso, coincide que ambos productos alternativos para la hipertensión son del mismo laboratorio y reciben las alzas en el mismo período de tiempo. Todo eso se explica en el correo de Ávila a sus superiores, como vimos en las páginas anteriores[34].

Junto con Enalten e Hidrium, el laboratorio Saval también vio incrementado el precio a público de otros dos de sus productos más consumidos: Aero-Itan y Lifter. El primero se trata de un medicamento recetado para personas con padecimientos estomacales como reflujo, gases y aerofagia, entre otros. El segundo se trata de un medicamento diagnosticado para hombres con disfunción eréctil que compite directamente con el reconocido Viagra, de laboratorios Pfizer. De esta manera, los cuatro medicamentos de Saval implicados en la primera etapa de la colusión tenían, cada cual, su segmento específico.

El correo de Ávila muestra, así, una fórmula de trabajo que los mandos medios de farmacias y laboratorios elaboraron para elevar los precios y mejorar los márgenes. Esta sería, luego, la forma en la cual subirían el precio de otros doscientos medicamentos. Aunque intentaran negarlo, las huellas de los ejecutivos de Salcobrand estaban impregnadas en el trayecto de la colusión. El correo de Ramón Ávila fue, de algún modo, la piedra más pesada con la cual debió caminar la defensa de esta cadena de farmacias. Sin embargo, no estuvieron solos en esa tarea. Salcobrand encontró un gran aliado en este camino: su antigua competidora Cruz Verde. Fue esta última compañía, de hecho, la que encaró de forma antagónica a la dupla Vergara-Nehme y su conciliación. Fue Cruz Verde quien, al igual que en la primera guerra, decidió iniciar el nuevo enfrentamiento público, conocido como la segunda guerra de precios.

La segunda guerra

Cruz Verde decidió contraatacar. En abril de 2009, cuando toda la elite jurídica y económica comentaba el caso, la compañía anunció dos medidas complementarias. Por un lado, sus abogados impugnaron ante la Corte Suprema el acuerdo extrajudicial entre Farmacias Ahumada y la FNE. Por otro lado, inició una agresiva campaña comunicacional donde ofreció la rebaja de quinientos medicamentos a precios imperdibles. “Cruz Verde compite” fue el eslogan de la campaña publicitaria que apareció en todos los medios del país durante el otoño de 2009. Esto ocurrió en paralelo al anuncio de Farmacias Ahumada, también a través de los medios, que devolvió y descontó valores equivalentes a $2500 millones, como compensación voluntaria a los consumidores.

Con esta nueva arremetida de Cruz Verde, se observa un nuevo hito del caso, donde la farmacéutica de los Harding rechazó tajantemente haberse coludido y pasó a la ofensiva en el mercado diario. Sus esfuerzos se sumaron a los de Salcobrand, ambas empresas sorprendidas por la confesión de Farmacias Ahumada y por la estrategia de la Fiscalía Nacional. Las dos cadenas se encuentran fuertemente conectadas por nexos financieros y sociales. Tanto es así

que la conexión entre Cruz Verde y Salcobrand fue un tema recurrente en la prensa durante la tramitación de la causa judicial. En un extenso reportaje, Ciper entrega detalles sobre estos vínculos:

El comentario comenzó a circular en voz baja en el mercado farmacéutico desde el momento en que el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia empezó a analizar las acusaciones de colusión en contra de las tres grandes cadenas de farmacia: las dos empresas que negaban la colusión, Cruz Verde y Salcobrand, funcionaban en algunos aspectos como un solo bloque.

La primera autoridad en asumirlo públicamente fue la subsecretaria de Salud, Jeannette Vega. Aunque sin dar los nombres de empresas, en entrevista con radio ADN el 24 de marzo pasado (escuche el archivo de audio), Vega dio por hecho que ambas cadenas actuaban como una sola: “Cuando hay tres cadenas, que en el fondo son dos, porque dos de esas están asociadas, que son las que en la práctica controlan todo el mercado, es muy difícil regular los precios y efectivamente uno queda un poquito a merced de lo que ocurra y de las definiciones de este oligo-monopolio (sic)”.

Según fuentes de gobierno, Vega se nutrió de información que le entregaron en la Fiscalía Nacional Económica para asumir que en la práctica el mercado farmacéutico está compuesto por dos grandes bloques y no por tres cadenas. Esta versión coincide con la que circula en el mercado: el BCI es el banco de Cruz Verde y sus controladores son dueños de Salcobrand. Los cuestionamientos que se hacen tanto en el mundo público como el privado apuntan a que las obligaciones financieras existentes habrían condicionado las políticas comerciales de ambas cadenas[35].

Dos bloques y no tres competidores. Esta idea es altamente útil para el análisis que venimos desarrollando. Si se vuelve a revisar el caso, si se revisan los miles de antecedentes que reunidos suman largos expedientes, se encuentran dos estrategias y no tres, dos grupos de interés y no tres, en fin, dos bloques y no tres

competidores.

Hay varios elementos que permiten tejer la red que conectaba a Salcobrand y Cruz Verde al momento de la colusión. En primer lugar, ya hemos visto cómo el clan Yarur contrató, desde Cruz Verde, a importantes ejecutivos que pasaron de ser hombres clave de Harding a ser personajes decisivos de Salcobrand. El ejemplo más claro de esto es Ramón Ávila, autor del correo electrónico que alimentó la tesis de la Fiscalía. Aunque, junto con él, también podemos anotar a Cristián Steffens, quien pasó de gerente general de Socofar, matriz de Cruz Verde, y director de la misma, a ser una de las cabezas de la adquisición de los Yarur. Otro ejecutivo que pasó de Cruz Verde a Salcobrand fue Claudio Heufman, jefe zonal Santiago, quien era uno de los mayores conocedores de la industria —a nivel local— en la región Metropolitana. De esta manera, la migración de hombres clave desde el entorno de los Harding al mundo de los Yarur encuentra pruebas fehacientes en personajes como Ávila, Steffens y Heufman.

En segundo lugar, existía un vínculo financiero nítido entre Salcobrand y Cruz Verde. El clan Yarur es el dueño del banco BCI, el cual era la fuente de crédito para la cadena de los Harding. La expansión de Cruz Verde, que multiplicó su cantidad de locales y cimentó su presencia en todo Chile, se basó en el capital fresco que recibía en formato de préstamo desde el BCI, administrado por los Yarur. Este vínculo, por sí mismo, no es prueba de nada, aunque sirve para mostrar el contexto general en el que operaba el mercado farmacéutico en el momento de la colusión, el cual es útil para comprender tanto la operatividad diaria como la gran película de la concentración del mercado de los medicamentos en Chile.

En tercer lugar, Cruz Verde es dueña de Socofar, su matriz empresarial, mediante la cual hace distribución mayorista de medicamentos. Del mismo modo, es dueña del laboratorio de genéricos Mintlab. Ambas firmas relacionadas tenían protocolos de acuerdo con Salcobrand al momento de la colusión, es decir, Socofar la abastecía de medicamentos mayoristas y Mintlab le entregaba los

genéricos. De este modo, la conexión entre Cruz Verde y Salcobrand tenía dos patas empresariales sólidas mediante las cuales ambas compañías compartían incentivos y expectativas comunes. La supuesta competencia entre las dos cadenas de farmacias era una ilusión óptica si se mira el funcionamiento corporativo coordinado que ambas mantenían hasta que explotó la colusión. El convenio entre Socofar y Salcobrand, firmado en 2007, era un instrumento que, por una parte, facilitaba y legitimaba los canales de comunicación entre supuestos competidores y, por otra, permitía el traspaso de la información contable respecto del volumen de compra y venta, datos claves para la colusión efectiva.

Salta a la vista la sofisticación alcanzada por Cruz Verde, que contemplaba una cadena de farmacias, un distribuidor mayorista y un laboratorio de genéricos. Todo esto obedece al desarrollo de un cuidadoso plan de negocios elaborado por el jefe del clan familiar que controlaba esta empresa al momento de la colusión: el empresario viñamarino Guillermo Harding Alvarado.

El imperio Harding

Ingeniero civil mecánico e ingeniero comercial, Harding Alvarado probó suerte con una farmacia en el centro de su ciudad natal, a finales de los setenta. La denominó Cruz Verde y su éxito en la sociedad viñamarina vino a confirmar una tradición familiar, pues su padre era dueño de la antigua farmacia Munich, ubicada en Valparaíso. Desde entonces, los Harding tenían propiedad sobre Socofar, mediante la cual se abastecían. Con el paso de los años y la consolidación del negocio, esta distribuidora se transformaría en la matriz mediante la cual los Harding crecerían en su negocio.

En 1992, con el negocio familiar consolidado, se produjo el aterrizaje en Viña del Mar de Farmacias Ahumada, Salco y Brand, que por ese entonces eran competidoras. La industria nacional de las farmacias llegó a Viña y con eso

tensionó todas las lealtades locales, construidas durante décadas por la pequeña oligarquía comunal. La llegada de farmacias modernas, con sistemas digitalizados y publicidad masiva, obligó a Cruz Verde a actualizarse. En el momento en que la competencia nacional se encarnó en su natal Viña del Mar, Harding comprendió que debía elegir entre crecer o morir. Desde entonces, abrió dieciséis locales en Santiago e inició una política de precios que le permitió ganar espacio en la zona urbana de la región Metropolitana. En menos de tres años, Cruz Verde aseguró el dominio de las ventas en Santiago, relegando al segundo puesto a Farmacias Ahumada. Tras este triunfo estratégico en el centro neurálgico del país, Harding abrió más de quinientos locales en los siguientes doce años hasta lograr ser el líder nacional en ventas y en presencia.

El imperio construido desde Viña del Mar tiene como eje articulador a Socofar, que distribuye y negocia a gran escala con todos los actores del mercado. Asimismo, el diseño contempla un brazo de producción de genéricos que es un negocio con gran margen de ganancia y enorme auge durante las últimas décadas. Un medicamento genérico es aquel que presenta la misma composición cualitativa y cuantitativa en principios activos y la misma forma farmacéutica que un medicamento original. En términos prácticos, los genéricos son copias del medicamento innovador u original, es decir, aquel producto que cuenta con el sustento de los estudios preclínicos y clínicos que permitieron concluir que es seguro y eficaz para la población. Los medicamentos originales tienen patentes que los protegen de la copia, sin embargo, estas caducan con el paso del tiempo. Los genéricos se comercializan en el mercado una vez que la patente del medicamento original ha caducado. En Chile, antes de poder ser comercializados, los medicamentos genéricos deben ser registrados en el Instituto de Salud Pública (ISP), que es la entidad responsable de la calidad, seguridad y eficacia de estos productos. En general, en Chile los medicamentos genéricos adquieren el nombre de la sustancia medicinal que lo compone, es decir, la DCI o Denominación Común Internacional. Por ejemplo, el paracetamol es el nombre del principio activo o droga y también el nombre del medicamento genérico que producen los laboratorios. Este negocio, el de vender y distribuir genéricos, es altamente rentable. Cruz Verde, a través de Mintlab, es uno de los productores de genéricos más grandes del país.

El diseño de Harding también contemplaba un brazo financiero llamado Solventa. Mediante esta empresa, incursionó en el rubro de los créditos de consumo. Solventa también fue el órgano que administró, durante años, la tarjeta del club Cruz Verde que la cadena farmacéutica ofrecía en todos sus locales a los clientes. A través de Solventa, además, se encuentra el vínculo financiero con el banco BCI, propiedad del grupo Yarur. El banco otorgó importantes créditos a Socofar que permitieron la expansión de Cruz Verde a lo largo de todo el país. El vehículo de todas esas operaciones financieras del grupo Harding fue Solventa.

Cuando explotó la colusión, el grupo controlador de Cruz Verde concentraba el 40% del mercado de las farmacias en Chile, a lo que se sumaba el rol de Socofar y de Mintlab en sus respectivos rubros. Esta posición de mercado había tomado años de trabajo y esfuerzo, y la colusión amenazaba con tirar toda esa reputación por un barranco difícil de anticipar. Ante el complejo escenario, Harding recurrió a un reconocido abogado, el ex fiscal nacional económico Pedro Mattar, quien tomó el caso a nombre de Cruz Verde.

Desde entonces, Mattar, quien estuviera a cargo de la FNE entre 2001 y 2006, fue centro de atención de los focos y la prensa. Fue cuestionado fuertemente por haber estado vinculado antes a la misma institución contra la cual litigaba y, peor aún, le había tocado conducir una investigación precisamente contra Cruz Verde en 2005. Así resumía el diario La Tercera las críticas que recibió Mattar cuando aceptó ser el abogado defensor de Cruz Verde en 2009:

Las vueltas de la vida. Pedro Mattar volvió a estar en la prensa, en los últimos días, por su rol como abogado asesor de la cadena de farmacias Cruz Verde, la que hoy es parte del proceso que lleva adelante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) para determinar la existencia de una posible colusión entre los operadores de la industria para alzar los precios de 222 medicamentos.

Hace cuatro años, sin embargo, el mismo Mattar, como fiscal nacional

económico, emprendió una investigación relacionada con posibles abusos de posición de dominio que, según se dijo en esa época, habría ejercido una cadena de farmacias en relación con sus franquiciados, a raíz de las condiciones que imponía a estos.

Aunque en su momento no la mencionó expresamente, la única compañía del sector que trabajaba bajo ese sistema era precisamente Cruz Verde, firma controlada por el empresario Guillermo Harding.

En aquella época, a Mattar le preocupaban también las negociaciones conjuntas de nueve laboratorios para hacer descuentos a las farmacias. Todo esto, en medio de una fuerte guerra de precios, que llevó al sector a trabajar por debajo de sus costos y que duró cerca de cuatro años[36].

Mattar tenía una densa carrera como litigante y profesor de Derecho Económico. Antes de especializarse en temas de libre competencia, fue funcionario de carrera de la Superintendencia de Valores y Seguros, donde se desempeñó en el cargo de fiscal de valores. Ante la cantidad de juicios y acusaciones que se le formularon por ser abogado de Cruz Verde, el propio Mattar salió a defenderse, también en La Tercera. En la ocasión, el ex fiscal nacional económico sostuvo que la cadena de farmacias no tuvo participación alguna en las conductas que le imputó la FNE en su requerimiento.

“En algunos medios, algunas personas han tenido descalificaciones para con mi persona. Yo quiero decir que, de acuerdo a la ley, tenía una limitación de seis meses para que ejercer mi profesión en temas de competencia; he esperado cerca de dos años, para poder realizar materias que tengan que ver con libre competencia, mucho más que el plazo legal. Soy un hombre absolutamente probo y estoy de acuerdo con que cada institución haga lo que tiene que hacer, y obviamente estoy con la verdad, con la justicia y en contra de la colusión”, dijo Mattar.

“Quiero señalar que Cruz Verde no ha incurrido en ninguna colusión, en consecuencia, no ha concurrido a este avenimiento para adherir, sino que para seguir adelante, y para lograr la más absoluta verdad respecto de este procedimiento, por lo tanto esperará que se dicte la sentencia. Desconozco las motivaciones que ha tenido Fasa, eso hay preguntárselo al abogado de Fasa”[37].

Elcal

Este medicamento se prescribe para embarazadas y también para mujeres en la tercera edad. Su objetivo es prevenir la osteoporosis, un mal que aqueja a miles de personas en el Chile actual. Elcal es un suplemento de calcio y vitamina D disponible en diversas presentaciones, una para cada etapa de la vida de la mujer: embarazo, lactancia, pre- y postmenopausia, aunque la que mayor publicidad recibía en 2009 era aquella fórmula para mujeres mayores de sesenta años. Según un estudio de 2018 realizado por la Fundación Chilena de Osteoporosis, el 40% de los hombres y el 45% de las mujeres mayores de veinte años ya presentan algún grado de esta enfermedad. El consumo adecuado de calcio y vitamina D disminuye la pérdida de masa ósea y reduce el riesgo de osteoporosis. Al contrario, la deficiencia de calcio contribuye de manera significativa al desarrollo de osteoporosis. Como complemento, la vitamina D es necesaria para la absorción de calcio. Sin suficiente vitamina D, el cuerpo no produce suficiente cantidad de la hormona calcitriol, lo que desemboca en la absorción insuficiente del calcio que consumimos. En esta situación, el calcio que se necesita sale del esqueleto, lo que debilita el tejido óseo existente y evita que se forme material óseo nuevo y fuerte. En Chile, según la ENS 2016-2017, cerca del 15% de las mujeres en edad fértil y un 20% de los adultos mayores tienen déficit severo de vitamina D en la sangre.

Durante la colusión, el precio de Elcal, de treinta cápsulas, pasó de $1565, en noviembre de 2007, a $3617, en abril de 2008. Esto implica un alza de 131% en el precio de venta al público de este producto. El asunto no paró allí, pues las

demás presentaciones de Elcal también vieron sus precios alzados de forma repentina. El formato Elcal Forte, que contiene mayor cantidad de calcio, en cajas de sesenta comprimidos, pasó de $2641, en noviembre de 2007, a $5471, en abril de 2008. Esto implica un alza del 107% en su precio de venta al público. El formato Elcal-D, con mayor cantidad de vitamina D, pasó de $2781, en noviembre de 2007, a $5481, en abril de 2008. Esto implica un alza de 97% en su precio de venta al público. El formato de cajas de sesenta píldoras, de 320 miligramos cada una, pasó de $4528, en noviembre de 2007, a $6710, en abril de 2008. Esto implica un alza de 48% en su precio de venta al público. El mismo formato, en cajas de treinta píldoras, pasó de $3063, en noviembre de 2007, a $4129 en abril de 2008. Esto implica un alza de 35% en su precio de venta al público. Como vemos, todos los formatos de Elcal vieron sus precios alterados[38]. La colusión buscó cubrir todos los segmentos de consumo de este producto.

El laboratorio que comercializa Elcal es Andrómaco, una empresa perteneciente al grupo Grünenthal Chile, compañía multinacional alemana. Los laboratorios Andrómaco fueron fundados originalmente en México a comienzos del siglo XX por el médico español Josep María Vallès, hijo de Josep Vallès i Ribó, famoso médico catalán fundador de la especialidad de la química y farmacia en Cataluña. Más tarde, el laboratorio tendría en Buenos Aires su primer puerto de desembarco para ingresar en América Latina. Desde ahí, su influencia irradió a Uruguay y luego a Chile. A lo largo de su trayectoria, Andrómaco ha construido marcas de prestigio que ocupan un espacio en el hogar de miles de personas. Algunos de sus principales productos están presentes en la vida de los chilenos desde hace décadas. Ejemplo de esto es la crema Hipoglós, usada para bebés y para quemaduras en general.

Durante la colusión, otros productos de Andrómaco también fueron objeto de alza de precios. En total, fueron catorce los medicamentos de este laboratorio que, entre noviembre de 2007 y abril de 2008, vieron sus precios afectados. Por ejemplo, en el segmento contra la hipertensión, el medicamento Aratán, en sus dos presentaciones, tuvo alzas relevantes. En el formato de treinta comprimidos, pasó de $7348, en noviembre de 2007, a $11.172, en abril de 2008. Esto implica un alza de 52% en su precio de venta al público. Mayor fue el alza del formato

de cincuenta miligramos, que pasó de $6658, en noviembre de 2007, a $11.279, en abril de 2008. Esto implica un alza de 69% en su precio de venta al público[39].

Un acuerdo supremo

Más de un año después, en agosto de 2009, mientras el país vivía una friccionada campaña presidencial, Farmacias Ahumada ganó en la Corte Suprema y logró validar su acuerdo con la Fiscalía Nacional Económica. El contexto estaba marcado por la elección que, por primera vez, sacaría del poder a la Concertación de Partidos por la Democracia.

Habían pasado largos meses desde que Nicole Nehme negociara, junto al fiscal Vergara, las condiciones de la conciliación extrajudicial. La abogada había planteado esta idea a la Fiscalía en enero de 2009, cuando el caso recién explotaba. Ahora, en agosto de ese año, el asunto era totalmente distinto. Contra el acuerdo de Fasa y la Fiscalía se encontraba un verdadero ejército de abogados, lobistas y expertos de diversa índole, todos detrás de la alianza entre Cruz Verde y Salcobrand. El objetivo del grupo de abogados liderados por Vial, Ortiz, Mattar y otros era claro: botar, como fuera posible, el acuerdo de Nicole Nehme y el fiscal Vergara. Para ello recurrieron a la Corte Suprema, donde se enfrentaron, en ásperos alegatos, el día 27 de julio de 2009. En la ocasión, la Tercera Sala escuchó por más de tres horas los argumentos de los abogados que confrontaron las tesis de ambos bandos.

El fiscal nacional económico acusó a la cadena Cruz Verde de intentar dilatar el proceso a través de maniobras y recursos legales. Criticó explícitamente que no llegaran a un acuerdo como lo había hecho Fasa. El litigante de Cruz Verde, el abogado Mario Verdugo, señaló que dicho acuerdo de conciliación era ilegal, pues afectaba los derechos de las dos competidoras y las prejuzgaba. Además, indicó que la FNE y el fiscal sobrepasaron sus atribuciones al realizar este acuerdo. Planteó que la conciliación contenía argumentos “insólitos, temerarios

y frívolos” y que los dueños de Fasa pretendían “pagar una propina, si fueran culpables, a cambio de impunidad”. El abogado dijo, textualmente, que si se aprobaba el acuerdo de conciliación entre Nehme y la FNE “las empresas —Cruz Verde y Salcobrand— están condenadas. Todo el proceso que sigue va a ser un formalismo”. Por su parte, Nicole Nehme refrendó la licitud del acuerdo alcanzado con la FNE y dijo que este podría entregar antecedentes valiosos para la verdad procesal del caso. También se dirigió en contra de los argumentos de Cruz Verde, señalando que la cadena realizaba actuaciones judiciales para evitar que el proceso se desarrollara claramente.

La última semana de agosto de 2009, la Corte Suprema dio a conocer la sentencia mediante la cual se rechazaron las reclamaciones de Cruz Verde y Salcobrand, es decir, se aprobó la conciliación entre Vergara y Nehme. Así lo informó el diario La Tercera en su edición del 31 de agosto de 2009:

En decisión dividida, la Tercera Sala de la Corte Suprema rechazó el recurso de reclamación presentado por la cadena de farmacias Cruz Verde en contra del acuerdo de conciliación alcanzado entre la Fiscalía Nacional Económica y Farmacias Ahumada. El tribunal rechazó por cuatro votos contra uno la reclamación interpuesta, con lo cual el requerimiento presentado por la FNE por colusión seguirá solo en contra de las cadenas Salcobrand y Cruz Verde. La Tercera Sala de la Corte Suprema está compuesta por los ministros Adalis Oyarzún (presidente), Héctor Carreño, Pedro Pierry, Sonia Araneda y Haroldo Brito.

En un fallo de quince “considerandos” el máximo tribunal estimó que el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia tenía la potestad de llamar a conciliación a las partes. Además el acuerdo conciliatorio “reúne los presupuestos de validez necesarios para su plena eficacia”. El tribunal también descartó la tesis de Cruz Verde sobre que el acuerdo tendría características de delación compensada y señaló que el acuerdo no vulnera el debido proceso para el resto de los participantes en el juicio, entre otros argumentos.

Asimismo, el tribunal señaló que la responsabilidad de las cadenas Salcobrand y Cruz Verde en el ilícito deberá ser determinada por el juicio que le seguirá el TDLC. "Que la responsabilidad infraccional de las requeridas que decidieron no avenir, deberá ser determinada por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en el procedimiento contencioso que continuará en contra de ellas, el que deberá asegurarles por mandato constitucional un juicio justo en base a las garantías procesales que prevé el ordenamiento jurídico", dijo.

El voto disidente en la resolución fue el de la ministra Sonia Araneda, quien estuvo por acoger el recurso de Cruz Verde[40].

De esta manera, en una votación con voto disidente, la Corte Suprema decidió aprobar el acuerdo entre la Fiscalía Nacional Económica y Farmacias Ahumada. Esta sentencia de 2009 fue el sello que quedaría marcado para siempre en la historia de la causa, en tanto rubricó el destino de las dos denunciadas, Cruz Verde y Salcobrand, que serían luego condenadas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en 2012. Del mismo modo, significó un apoyo sustantivo al proyecto de ley que consagraba la figura de la delación compensada en el derecho chileno. En el fondo, mediante esta sentencia, la Corte vino a poner su timbre a la aplicación de la delación compensada en casos de colusión.

El plan Codner

Una vez aprobado y sacramentado el acuerdo entre la Fiscalía y Fasa, la familia Codner estaba en posición de salir del negocio limpiamente. La cabeza del grupo, José Codner Chijner, dibujó un cuidadoso itinerario que desembocó en una millonaria venta de la cadena a capitales extranjeros. En noviembre de 2009, pocos meses después del fallo de la Suprema, Codner dejó la presidencia del directorio de Farmacias Ahumada.

Codner, un hijo de inmigrantes judío-rusos que llegaron a Rancagua huyendo de la Segunda Guerra Mundial, había dedicado toda su vida al negocio de las farmacias. Su padre fundó, en la década de los

sesenta, una pequeña farmacia en el centro de Santiago llamada York. José la heredó con veinticuatro años, cuando su progenitor murió repentinamente. Compró las partes de la herencia a sus dos hermanas y a su madre y se paró detrás del mesón a atender al público. Desde allí, Codner levantó una enorme corporación que pasó por numerosos vaivenes.

En la crisis bancaria de 1982, la empresa estuvo prácticamente en la quiebra. Codner vendió todos sus bienes —incluida su casa— y puso de su bolsillo más de dos millones de dólares para que Ahumada pudiera comprar remedios al contado. Luego, durante siete años, entre 1986 y 1993, debió dejar la administración en manos de un interventor, el abogado Fernando Córdova, nombrado por los bancos acreedores de la empresa. Recién en 1993, cuando terminó de pagar sus pasivos, Codner recuperó el mando de Farmacias Ahumada. En el largo camino, fundó dos empresas junto a su mujer, Perla Dujovne, que resultaron enormemente exitosas en el difícil rubro de los cosméticos. Se trata de los laboratorios Prater y Koni, que fabricaban los productos de las marcas Vêndome y Etienne.

En 1993, el interventor Córdova le entregó a Codner una marca con cuarenta y seis locales en todo Chile. En menos de dos décadas, el empresario convirtió a Farmacias Ahumada en el líder de toda la región, con más de 1200 locales en 2009. Si bien a nivel nacional fue lentamente superado por Cruz Verde —y el notable diseño de Harding, como vimos—, Codner logró construir una marca internacional que lo insertó en las grandes esferas comerciales del continente. Junto con eso, su reputación se enfocó siempre en la innovación: su cadena fue la primera empresa chilena que, en 1979, usó códigos de barra para reponer mercadería. Luego, Farmacias Ahumada fue la primera del país en sacar marcas propias; más tarde fue la primera en instalar el formato drugstore, que multiplicó sus ventas y obligó a la competencia a copiarles la idea. En 1997, marcó otro

hito: fue la primera y única cadena de farmacias que se abrió a la Bolsa de Comercio, poniendo las acciones de la empresa a disposición de miles de ahorrantes y, por supuesto, de las AFP. Así fue como Fasa logró capitalizarse y expandirse por el continente.

Hubo un socio estratégico para Codner, alguien que abrió caminos y facilitó rutas. Se trata de Juan Cuneo Solari, uno de los jerarcas del grupo Falabella, la compañía de retail más exitosa de la historia de Chile. En 1999, Cuneo fue el puente que posibilitó la inversión millonaria que realizó Falabella al comprar el 20% de Farmacias Ahumada. Para Falabella, la presencia estratégica en la propiedad de Fasa le permitía posar un pie en el mercado farmacéutico, que es complementario del retail. Durante más de una década, el plan de expansión de ambas firmas fue de la mano: allí donde se instalaba una tienda de Falabella, a la salida tenía una sucursal de Farmacias Ahumada como complemento. El boom de los strip center, gracias a la anticipación del propio Codner, volvió usual la fórmula “Falabella + Farmacias Ahumada” en todo Chile, especialmente en los puntos de gran concentración de la región Metropolitana. El uso y la penetración popular de la tarjeta CMR, mascarón de proa de Falabella, alimentó también el consumo en ambas tiendas. La sinergia fue todo un éxito.

En 2007, Codner replicó la fórmula con la familia Ibáñez, controladores de los supermercados Líder. Motivados por el interesante margen de ganancia de la industria, los Ibáñez intentaron abrir sus propios locales de medicamentos, denominados FarmaLíder. Al poco tiempo, decidieron entregar los locales y el negocio a Codner. Así fue como Ahumada pasó a administrar los locales de remedios que se instalaron a la salida de cada Líder. Allí donde llegó un local de Líder, también llegó Fasa. Este fue uno de los exitosos modelos de crecimiento que expandieron a la marca, acompañando como pez rémora a los tiburones del retail: los Ibáñez y los Solari. Hasta que estalló la colusión. En ese momento, Falabella comprendió, probablemente, que si la marca de Ahumada resultaba dañada este daño podía gangrenar hacia la propia estructura que con tanto recelo y ahínco habían construido.

En el verano de 2010, Codner decidió vender su paquete accionario.

Motivado, quizás, por la distancia y los resquemores creados al interior del directorio de Fasa. Cansado, con toda seguridad, del largo trajinar que significó el acuerdo con la Fiscalía. Aunque, sin lugar a duda y por sobre todas las cosas, hambriento de las enormes ganancias que significaba vender el control de la mayor cadena de farmacias de América Latina. Después de largas especulaciones, Codner anunció que tenía un acuerdo para vender Fasa al grupo mexicano Casa Saba. La cifra alcanzó los seiscientos millones de dólares, una fortuna enorme al lado de la multa de un millón de dólares que pagó por el acuerdo con la Fiscalía.

Costaría imaginar, desde cualquier punto de vista, que la pequeña farmacia York, fundada por el padre de Codner en el centro de Santiago, terminaría dando origen a una fortuna financiera de más de seiscientos millones de dólares. La operación total alcanza cifras aún más altas, pues, para asegurar el control total de la empresa, Saba pagó otros cuatrocientos millones de dólares a pequeños accionistas que aprovecharon la jugada. En total, los mexicanos invirtieron más de mil millones de dólares para comprar el control de Farmacias Ahumada. Mil millones de dólares a partir de una pequeña farmacia en el centro de Santiago, fundada por inmigrantes que huían de la Segunda Guerra Mundial. Desde cualquier punto de vista, la historia de esta operación nos habla del Chile reciente y de la forma en que ha funcionado el libre mercado en el país actual.

La historia de Fasa no termina ahí, ya que en 2014 Casa Saba notificó a la bolsa mexicana sobre la venta de Farmacias Ahumada, Farmacias Benavides y Farmacias ABC a la cadena inglesa Alliance Boots.Esto significó el desembarco de los británicos en el mercado chileno y la consolidación de su influencia a nivel planetario.

Lerogin

Las enfermedades gastrointestinales son un foco de atención de las políticas públicas desde hace, al menos, una década. La proliferación de casos de cáncer gástrico, úlceras y similares abrió un escenario inédito para Chile. Hacia 2009, el 25% de los chilenos habían sufrido de colon irritable en algún momento de su vida. Mientras más del 70% de los chilenos tenían en su estómago Helicobacter pylori, bacteria en forma de espiral causante de gastritis y úlceras, en el resto del planeta el promedio no superaba el 50%. Datos como este situaban a Chile entre los países con más altos índices de patologías digestivas en el planeta. Hacia 2018, estas cifras solo habían empeorado, todo esto según el Mapa de Desórdenes y Enfermedades Digestivas elaborado por la Organización Mundial de Gastroenterología. El informe, en cuya preparación participan más de ciento cuarenta asociaciones médicas de todo el mundo, se centra en seis de las principales patologías gastroenterológicas actuales: cáncer, reflujo gastroesofágico, infección por pylori, intestino irritable, dispepsia y constipación.

En cada una de ellas Chile tiene índices que superan la media mundial. Por ejemplo, si alrededor del 15% del planeta sufre de intestino o colon irritable, las estimaciones nacionales sitúan ese porcentaje en torno al 25%, cifra que se mantiene estable desde la década pasada. En paralelo, el cáncer gástrico genera más de tres mil muertes al año, siendo la tasa de mortalidad chilena la mayor en toda América y una de las más altas en el mundo, junto con Japón y Costa Rica. De esta manera, estas enfermedades abren un enorme mercado para los laboratorios y las farmacias.

Lerogin es un medicamento del laboratorio Recalcine que es recetado para pacientes con diversas afecciones gastrointestinales. Durante la colusión su precio aumentó ostensiblemente de $3285, en noviembre de 2007, hasta costar $6858, en abril de 2008. Esto implica un alza del 109% durante el período colusorio[41]. Recalcine tuvo una docena de medicamentos implicados en la colusión, los cuales se refieren a diversos segmentos farmacológicos. Su participación en el plan y en la ejecución de la operación llevó a que, en 2011, la Fiscalía formalizara a uno de sus gerentes, como persona natural, ante el Juzgado

de Garantía. Así informó CNN Chile a mediados de marzo de 2011:

El 17 de marzo de 2011 fueron formalizados ejecutivos de Salcobrand y de Cruz Verde, junto a exejecutivos de Farmacias Ahumada, además de representantes de Laboratorio Chile, Medipharm, Recalcine y Grünenthal.

En total suman diecisiete imputados, los que en su totalidad están bajo el cargo de alteración fraudulenta de precios, lo que pretendía poner término a la guerra de precios de aquel entonces entre las compañías.

En junio o julio se realizaría en primera instancia el juicio oral en contra de los acusados por la Fiscalía, entre los que están cinco ejecutivos de Salcobrand, dos de Cruz Verde, cinco de los laboratorios implicados y cinco exejecutivos de Farmacias Ahumada[42].

El ejecutivo de Recalcine formalizado por el delito penal fue Marcelo Flores, gerente comercial del laboratorio al momento de la colusión. Junto con él, también fueron formalizados Gonzalo Izquierdo, jefe de ventas del laboratorio Grünenthal; Fernando Solovera, de Laboratorio Chile; Cecilia Rojas, también de Laboratorio Chile, y Mario Zemelman Riveros, de Laboratorio Medipharm. Todos ellos fueron las caras visibles de los laboratorios en la causa penal, que se tramitó en paralelo a la causa de libre competencia llevada adelante por la FNE.

Del lado de las farmacias, fueron formalizados Sergio Purcell y Ricardo Ewertz, de Fasa. En tanto, en Cruz Verde los formalizados fueron Ricardo Valdivia Cloques, gerente del área farma, y Cristián Catalán López, category manager. En Salcobrand fueron formalizados el gerente general, Roberto Belloni Bechini; el gerente comercial, Ramón Ávila Silva; la jefa del departamento de precios, Mehilin Velásquez Chau, y las category managers, Claudia Carmona Zúñiga y Judith Carreño Oteiza. Todos ellos se sumaron a la primera lista de formalizados

que fueron los protagonistas originales de esta historia: la testigo clave Paula Mazzachiodi, junto a Lissete Carrasco y Alejandra Araya, ambas category managers de Farmacias Ahumada. Tiempo después, a mediados de 2012, todos estos mandos medios negociarían una salida alternativa con el Ministerio Público. En su mayoría, debieron cumplir cien horas de trabajo comunitario y firmar cada dos meses.

Para algunos, sin embargo, la historia sería un tanto más complicada. Un pequeño grupo, compuesto por la plana mayor de cada cadena, enfrentaría un juicio donde la Fiscalía solicitó una pena de diez años de cárcel. Uno de los imputados fue Roberto Belloni, gerente de Salcobrand que saldría a defenderse con uñas, dientes y abogados. Durante casi un lustro, sostendría un largo proceso contra el Ministerio Público. Belloni no continuó ligado a Salcobrand, la cual intentó y logró una renovación de imagen. El clan Yarur, aliado con los Harding de Cruz Verde, continuó dando la batalla ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, hasta la sentencia emitida en enero de 2012. Desde ese momento fueron los jueces, en desmedro de los fiscales y abogados, quienes pasaron a estar en el centro de la escena del caso farmacias.

Capítulo tres

Dolores y remedios

Después de la guerra, todos son generales.

Proverbio chileno

El año 2009 terminó con el país expectante de la segunda vuelta presidencial, que se llevó a cabo en enero de 2010. En esa instancia, resultó electo Sebastián Piñera, poniendo fin a veinte años de gobiernos concertacionistas. La larga campaña tuvo al caso farmacias en el centro de la escena durante semanas. Del lado de Salcobrand, aparecía vinculado como asesor el sociólogo Eugenio Tironi, quien además integraba el comando del candidato Eduardo Frei Ruiz-Tagle, expresidente que buscaba un quinto período para la Concertación. En el comando de la derecha, el propio Piñera se vería involucrado en el caso, pues, tras una investigación periodística, se estableció con certeza que el candidato tenía acciones de Farmacias Ahumada[43]. En ese contexto, marcado por acusaciones y sospechas, el Congreso discutió el proyecto de ley que modernizó la legislación sobre libre competencia, adoptando la figura de la delación compensada y mejorando los procedimientos. Esas dos aristas, la campaña presidencial y el debate en el Congreso, marcarían el telón de fondo del guion mediante el cual las instituciones y las elites reaccionaron al escándalo.

En paralelo, los caminos judiciales siguieron avanzando por senderos bifurcados. Por un lado, el fiscal Vergara y su equipo acusaron ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia a Cruz Verde y Salcobrand, dejando fuera a Farmacias Ahumada y a los laboratorios. Por otro lado, el Ministerio Público formalizó y luego imputó a un puñado de ejecutivos y gerentes de las tres farmacias involucradas, así como de un grupo de laboratorios. Aquellos que colaboraron y

confesaron recibieron una salida alternativa, negociada por el fiscal Luis Inostroza. Así fue como Paula Mazzachiodi, Lissette Carrasco y Alejandra Araya evitaron el juicio penal y debieron cumplir cien horas de trabajo comunitario, con la obligación de firmar cada dos meses.

Distinta suerte corrió un puñado de diez gerentes y ejecutivos. Fueron imputados por el fiscal Inostroza: Roberto Belloni, gerente general de Salcobrand, así como sus ejecutivos Ramón Ávila, gerente comercial; Mehilin Velasquez, jefa del departamento de precios; Claudia Carmona y Judith Carreño, ambas ejecutivas de cuentas. De Farmacias Ahumada, fueron imputados Sergio Purcell, gerente general, y Ricardo Ewertz, gerente comercial. De Cruz Verde, fueron imputados Ricardo Valdivia, gerente del área Farma, y Cristián Catalán, ejecutivo de cuentas. A estos se suma Mario Zemelman, gerente general del Laboratorio Medipharm. Es decir, fueron imputadas penalmente cinco personas vinculadas a Salcobrand, dos de Ahumada, dos de Cruz Verde y solo un ejecutivo de los laboratorios.

Las cadenas de farmacias, así, tuvieron dos flancos judiciales que atender. Por una parte, defenderse de la imputación del fiscal nacional económico, en el TDLC. Por otra parte, defender a sus ejecutivos y gerentes en el proceso penal abierto por el Ministerio Público, a través del fiscal Luis Inostroza, de la Fiscalía Regional Metropolitana. Esta bifurcación de energías requirió la contratación de más abogados, que enteraron casi la cincuentena de profesionales entre las dos aristas. Ambas ramas del asunto, además, llegaron a instancias de apelación y casación, cada cual precedida de densas especulaciones de prensa. Los meses finales del caso farmacias tienen como escenarios principales los tribunales de justicia y la manera en la cual el derecho chileno, a través de sus cortes, reaccionó a la colusión más grande y ambiciosa conocida hasta entonces. En paralelo, el Congreso Nacional discutió con apuros y discursos para la galería un proyecto de ley que vino a hacerse cargo de los vacíos y problemas que el caso farmacias había revelado.

La pieza fundamental fue el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre

Competencia, conocido en enero de 2012, que puso la rúbrica al acuerdo de la FNE y Vergara. El Tribunal ratificó la existencia de la colusión, confirmó la veracidad de las pruebas que la prensa había filtrado por goteo y condenó —en consecuencia— a Salcobrand y Cruz Verde a pagar diecinueve millones de dólares cada una. Esta multa era la más alta aplicada jamás en el Chile contemporáneo, una muestra fehaciente de la profundidad del caso y de la penetración que tuvo este en la cultura jurídica nacional. Por eso, el fallo del Tribunal merece un análisis más detallado, una mirada más sistemática acerca de la operatividad del caso farmacias y los diversos escalones que los ejecutivos fueron subiendo en aras de alzar los precios. Estamos, sin dudas, ante una de las sentencias más relevantes de la historia del derecho económico chileno, que abre una época de casos que marcarían un hito respecto a la manera en que se venía practicando el libre mercado en el país. Sin el fallo del TDLC sobre el caso farmacias, el devenir de la historia económica reciente no se comprende del todo. Esta sentencia es un faro que iluminó el período siguiente, no por su excelsa calidad o por su brillantez jurídica, sino por el contexto y los elementos sociológicos que se entrecruzan en su formulación.

La sentencia del TDLC

En abril de 2010, el fiscal Vergara terminó su período al mando de la FNE. Dejó el cargo subido en una ola de simpatías populares que no se había registrado jamás para un persecutor institucional. Su sucesor fue el abogado Felipe Irrarázabal Philippi, profesor de Derecho Económico en la Universidad de Chile. Este abogado es hijo de Jaime Irarrázabal Covarrubias y María Cecilia Philippi Irarrázabal. Por su lado materno, es nieto del diplomático Julio Philippi Izquierdo y sobrino del empresario Bruno Philippi Irarrázabal. A estas redes familiares se suma que el nuevo fiscal nacional económico era un egresado del Saint George’s College y casado con la antropóloga Ana María Pavez Recart, hija del socio de Sigdo Koppers, Gustavo Pavez.

Durante 2010 y 2011, una de las principales preocupaciones del nuevo fiscal fue llevar a buen puerto todo lo avanzado durante el período de Vergara.

El 2011 fue un año álgido. De principio a fin. Las marchas estudiantiles y las protestas callejeras marcaron las pautas de todos los medios. El caso farmacias, si bien estuvo presente, no emergió sino hasta finales del año, cuando el Tribunal escuchó los alegatos de las partes. Los meses de agosto y septiembre estuvieron marcados por los reportajes centrados en el perfil de los jueces, sus decisiones anteriores y las expectativas respecto al histórico fallo. Junto con eso, aparecieron otros abogados como Jorge Bofill, que vino a reforzar al equipo de la Fiscalía Nacional Económica. Del otro lado, el experimentado litigante José Miguel Gana llegó como refuerzo del equipo de Cruz Verde. En el team de Salcobrand se encontraban Luis Ortiz Quiroga y Felipe Vial.

Tomás Menchaca era el presidente del TDLC al momento del fallo en el caso farmacias. Menchaca es un respetado abogado, titulado de la Universidad Católica de Chile. Es profesor en la misma universidad y, en el mundo privado, es socio fundador de Menchaca & Compañía, un bufete dedicado a las materias regulatorias. Fue uno de los rostros que aparecieron en los noticiarios centrales de la televisión en los extensos reportes sobre el avance de los alegatos. A juzgar por los tiempos de programación y el espacio de las pautas impresas, pareciera que el país completo estaba pendiente del caso farmacias. Fue el propio Menchaca, durante los últimos días del álgido 2011, quien anunció que el Tribunal ya estaba en condiciones de emitir una sentencia.

El texto del fallo definitivo se conocería en enero de 2012 y constituyó la noticia del verano.

Tras semanas de expectación, decenas de especulaciones y litros de tinta derramada en los periódicos, Menchaca dio a conocer el fallo. El día escogido fue la última jornada hábil, justo antes de que Santiago fuera abandonado por miles de veraneantes. El país se despedía de un largo 2011, que dejaría secuelas tectónicas a todo nivel. El cierre de ese año largo tuvo, en enero de 2012, su piedra final con la sentencia del caso farmacias. Así lo registró —con carácter de urgente— el portal Emol, dependiente del diario El Mercurio, la mañana del 31

de enero de 2012:

En decisión unánime el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) acogió el requerimiento presentado por la Fiscalía Nacional Económica en diciembre de 2008 y condenó a las farmacias Cruz Verde y Salcobrand al pago de 20.000 Unidades Tributarias Anuales (UTA) por colusión de precios en 222 medicamentos entre diciembre de 2007 y abril de 2008. Esta es la multa máxima que podían recibir las cadenas, lo que equivale a US$ 19 millones, la que deberán cancelar a beneficio fiscal. De acuerdo a la resolución de 33 páginas, la cadena Salcobrand fue la primera que tuvo disposición para subir los precios y luego —en conjunto— la farmacia mencionada más Cruz Verde y Fasa coordinaban las fechas para realizar la colusión. Agrega que las alzas de precios se realizaron siguiendo un patrón preestablecido, denominado “1-2-3”, en el que la primera alza era realizada por una cadena (casi siempre, Salcobrand) en el “día 1”, seguida por otra cadena en el “día 2”, y concluyendo la última en el “día 3”, explicó el tribunal. Durante el proceso la FNE basó su tesis en datos entregados por Farmacias Ahumada tras un acuerdo conciliatorio. El abogado, Jorge Bofill, que alegó en representación de la Fiscalía Nacional Económica, analizó un correo electrónico en que, según el jurista, era una prueba directa que acreditaba la colusión entre las cadenas de farmacias. El e-mail fue enviado el 19 de diciembre de 2007 por el gerente comercial de Salcobrand, Ramón Ávila, al gerente de finanzas de la compañía, Matías Verdugo, y con copia al gerente general, Roberto Belloni, y al vicepresidente ejecutivo, Cristián Steffens[44].

Una vez conocido el texto de la sentencia, los equipos de Cruz Verde y Salcobrand comenzaron a trabajar —de inmediato— en una última jugada judicial. Solo les quedaba el recurso ante la Corte Suprema, máximo tribunal del país, que ya había ratificado antes el acuerdo de Farmacias Ahumada con la Fiscalía Nacional Económica. Hubo que esperar hasta septiembre de 2012 para que la Tercera Sala de la Corte Suprema, en votación unánime, confirmara la sentencia del TDLC. Así, las cadenas Cruz Verde y Salcobrand fueron condenadas definitivamente al pago de diecinueve millones de dólares cada una. En uno de los párrafos del fallo de la Corte Suprema, firmado por los ministros Sergio Muñoz, Carlos Künsemüller, Guillermo Silva, Rosa Egem y Juan Escobar, se puede leer:

[L]as empresas implicadas cometieron una infracción de gravedad extrema, habida cuenta de su naturaleza, de sus repercusiones concretas en el mercado de venta al consumidor de los productos farmacéuticos y de la dimensión del mercado geográfico afectado. La fijación de los precios afectó las reglas de la competencia, permitiendo a las implicadas prever que infaliblemente obtendrían un beneficio económico. El interés económico se sobrepuso a la dignidad humana, a la vida y a la salud de las personas[45].

La sentencia es concluyente en cuanto a que el alza del precio de venta al público de los medicamentos, en el período comprendido entre noviembre de 2007 y abril de 2008, fue producto de la acción coordinada de las tres cadenas de farmacias. El monto de las multas establecidas en la sentencia fue particularmente alto. La magnitud de estas sobrepasa el total de las penas impuestas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia desde 2004, año de su creación legal. El fallo de la Suprema puso término a un proceso de compleja litigación de más de tres años, en que mediante documentos, testigos, correos electrónicos e informes la Fiscalía logró acreditar de manera inequívoca el actuar coordinado de las cadenas de farmacias. Una vez terminada la arista empresarial y condenadas las compañías a pagar estas millonarias multas, solo quedaba determinar las sanciones para las personas involucradas.

La estrella Inostroza

Luis Inostroza era el fiscal a cargo de la arista penal, en búsqueda de sancionar a los individuos, de carne y hueso, que habían participado en la colusión. Hubo un tiempo en que Inostroza era denominado el “fiscal estrella” por los medios de comunicación. En un perfil realizado por la revista Capital, luego del fallo de la Suprema, en septiembre de 2012, se puede leer la historia de Inostroza:

La muerte de un niño de seis años producto de un incendio en una población del centro norte de Santiago es el caso que más ha marcado al fiscal de las farmacias, Luis Inostroza. El 11 de septiembre de 2006, el persecutor se encontraba cumpliendo el turno de noche cuando tuvo que enfrentar la investigación. “Presenciar el dolor de esa familia y tratar de no involucrar los propios sentimientos fue muy difícil”, ha relatado a sus cercanos.

Abogado de la Universidad de Concepción, Inostroza, de 37 años, fue fiscal adjunto de la Fiscalía Regional Metropolitana Centro Norte en el área de delitos menores, cuasidelitos y faltas. El 2006 fue promovido a la Fiscalía de Delitos Económicos y Financieros y desde 2011 está en los llamados temas de “alta complejidad”, como los casos farmacias, La Polar y Alfa, entre los más bullados.

Hace algunos días, Inostroza se anotó un triunfo luego de que la Corte Suprema confirmara la multa de 20 millones de dólares por colusión en contra de Salcobrand y Cruz Verde[46].

La nota de prensa, junto con describir al fiscal, señala como un “triunfo” el fallo de la Suprema en la arista empresarial, donde se condenó a las compañías coludidas. La opinión pública, pareciera, suponía que un fallo condenatorio contra las cadenas de farmacias traería como consecuencia la condena de sus ejecutivos como personas naturales. Esta suposición es un error que se repite en toda la prensa de la época que no comprendió, en profundidad, la diferencia entre el proceso llevado a cabo por la FNE, en sede de libre competencia, y el proceso llevado a cabo por el Ministerio Público, en sede penal.

En concreto, el fiscal Inostroza chocó de frente con el problema irresoluble que significaba el hecho de que el Código Penal no contenía una norma explícita que sancionara a quienes cometieran colusión. Y no la contenía porque el tipo penal había sido derogado en el año 2003, cuando la nueva legislación sobre libre competencia borró el delito de colusión del Código Penal y concentró el tratamiento legal de estos asuntos en una ley especial que se aplica solo en el

TDLC. Esto despertó una encendida disputa doctrinaria en el ambiente del derecho penal chileno, toda vez que el Ministerio Público, encabezado por su fiscal estrella Inostroza, no tenía una herramienta legal concreta para perseguir a los ejecutivos coludidos. Fue así como el equipo de Inostroza debió recurrir a los antiguos artículos 285 y 286 del Código Penal, dos normas que estaban en desuso por más un siglo.

Art. 285. Los que por medios fraudulentos consiguieren alterar el precio natural del trabajo, de los géneros o mercaderías, acciones, rentas públicas o privadas o de cualesquiera otras cosas que fueren objetos de contratación, sufrirán las penas de reclusión menor en sus grados mínimo a medio y multa de seis a diez unidades tributarias mensuales.

Art. 286. Cuando el fraude expresado en el artículo anterior recayere sobre mantenimientos u otros objetos de primera necesidad, además de las penas que en él se señalan, se impondrá la de comiso de los géneros que fueren objeto del fraude.

Como se ve, los artículos que tenía a su disposición Inostroza eran precarios a la hora de sustentar una acusación tan grave como la que venimos relatando. Los artículos 285 y 286 del Código Penal, un cuerpo escrito en el siglo XIX, no se refieren específicamente a la colusión de precios, por ende, resultaba problemático fundamentar si la colusión ideada por los ejecutivos constituía una hipótesis de “medio fraudulento” en los términos de los artículos 285 y 286. Inostroza y su equipo pensaron que un atentado contra la libre competencia es un factor determinante en la formación de precios dentro de cualquier industria, por lo que la conducta de los ejecutivos solo podía basarse en medios fraudulentos, pues no había otra forma de calificar las gestiones mediante las cuales habían orquestado el plan de alzas. Según la tesis de Inostroza y su equipo, la colusión de precios en las farmacias era lo que la doctrina penal llama un “engaño concluyente”, esto es, casos en que lo declarado expresamente se ve contradicho por la realidad. Los ejecutivos “hacían como si” compitieran cuando “en realidad” había acuerdos de precios en los segmentos más sensibles y con mayor

margen.

En abril de 2013, luego de meses siendo protagonista de reportajes y noticias, el fiscal Inostroza, otrora estrella ascendente de la Fiscalía Centro Norte, renunció al Ministerio Público. La prensa acudió rauda en busca de la explicación, aunque no hubo escándalo ni espectáculo en su salida. Así lo informó La Tercera:

El abogado Luis Inostroza, exfiscal que estuvo nueve años en el Ministerio Público y que encabezó emblemáticas investigaciones en causas económicas, ya está instalado en su nueva oficina en el centro de Santiago. “Me incorporé al estudio Hurtado y Cía. y desarrollaré el área penal, es decir que voy a seguir litigando y en la corte, porque no me veo detrás de un escritorio”, cuenta. Inostroza renunció a su cargo con fecha 31 de marzo.

El exfiscal encabezó causas como La Polar, la colusión en las farmacias y la corredora Alfa, causa esta última donde tuvo un fallo adverso. Inostroza aclara que su salida no tuvo vinculación con este último caso. “No es nada grave ni nada complejo. La decisión de dejar el Ministerio Público partió hace un año y después de haber estado nueve años en la institución me di cuenta que toqué techo”, explicó. “Cuando tomé la decisión de irme, en el caso farmacias estaba presentada la acusación y en el caso Alfa estábamos en la etapa de juicio oral. Respecto de La Polar, el grueso de la investigación ya se había avanzado y lo importante se realizó al comienzo, con la finalidad de recolectar la evidencia, y eso lo hicimos en 2011 y con esos antecedentes llegamos a la audiencia de formalización”, explicó. Este año se realizarán los juicios de las farmacias y de La Polar. “Me encantaría ir, pero es algo que voy a analizar en su momento. Vamos a ver qué pasa”, dice[47].

En reemplazo de Inostroza, el caso farmacias lo tomó el fiscal Jaime Retamal, quien condujo la investigación hasta el fallo definitivo. En el proceso, hubo intentos por dar una salida a los diez ejecutivos que iban rumbo a juicio oral. En julio de 2013, el equipo de Retamal les ofreció un acuerdo que implicaba ir a

clases de ética, además del pago de una multa en donaciones a instituciones de salud, por un monto total de doscientos cincuenta millones de pesos. Sin embargo, esa salida no prosperó. A fines de agosto de ese mismo año, la Corte de Apelaciones revocó el acuerdo y determinó que los diez ejecutivos de las farmacias debían ir a un juicio oral. En paralelo, otro grupo de gerentes recibió ofertas para salidas alternativas al procedimiento y juicios abreviados. El caso emblemático de estas negociaciones fue el del exjefe de ventas del laboratorio Grünenthal, Gonzalo Izquierdo Rivera, quien acordó con el equipo de Retamal un juicio abreviado donde fue condenado a quinientos días de presidio, los cuales fueron cumplidos con pena remitida, es decir, con firmas periódicas y sin pasar un día en la cárcel. El caso de Izquierdo sería el primer antecedente de lo que vendría respecto de los demás gerentes y ejecutivos imputados por el Ministerio Público.

La nación Prozac

Chile vive una profunda crisis en materia de salud mental. En la última década, se ha evidenciado un aumento en las cifras de padecimientos como la depresión, las crisis de pánico, los trastornos del ánimo y otros. Según los informes de la OCDE, un 80% de la población chilena padece algún trastorno neuropsiquiátrico sin diagnóstico ni tratamiento, representando el 23% de carga de enfermedades. Esto es reflejo de las cifras sobre el uso de antidepresivos, que se cuadriplicó desde los noventa en adelante. A nivel global, Chile es el segundo país con la mayor tasa de incremento en suicidios, y el 90% de las personas que cometieron suicidio padecían de alguna enfermedad siquiátrica. La Organización Mundial de la Salud, en su informe de 2017 Depresión y otros trastornos mentales comunes, advierte que más de un millón de chilenos sufren de ansiedad, y cerca de ochocientos mil padecen depresión[48].

Cuando las personas son consultadas, la salud mental también aflora como un tema pendiente de la sociedad chilena. De acuerdo con los resultados de la encuesta El Chile que Viene en su versión 2019, siete de cada diez chilenos declaran tener o haber sufrido enfermedades de salud mental. Esta es una

medición realizada a personas sobre los trece años y pertenecientes a cuatro generaciones: los Z, entre 13 y 21 años, millennials, entre 22 y 35, los X, entre 36 y 51, y boomers, entre 52 y 71. El estudio fue llevado a cabo por Cadem y arrojó que un 64% de los Z han sentido estrés académico, seguido de un 55% en los millennials, un 14% en los X y un 7% en los boomers. En segundo lugar quedaron las problemáticas sicológicas asociadas con el hecho de padecer sobrepeso, que afectaron a un 63% de los X, un 62% de los millennials, un 56% de los más mayores y a un 43% de los más jóvenes. Luego, quedó la angustia, que fue señalada por un 57% de los millennials, un 53% de los X, 52% de los Z y un 40% del grupo de mayor edad. Cuarto quedó el trastorno del sueño, que afectó en su mayoría a los X, con 54%, luego a los millennials, con 48%; a los Z, con 46%, y a los boomers, en un 44%.

Por su parte, el estrés laboral es abundante entre aquellos encuestados entre 36 y 51 años, con el 52%, seguidos de los millennials, con el 47%. La depresión quedó en sexto lugar y un 40% de los encuestados entre 36 y 51 años admitieron haberla sufrido. Un 38% de los millennials afirmaron haberla padecido, cifras que superaron a los otros dos grupos, ambos con 30%. Un 33% de los encuestados millennials dijo haber tenido trastorno de pánico, cifra equivalente a un 29% entre los X, a 22% entre los Z y a 21% entre boomers. Finalmente, el estrés postraumático anotó un 12% de los millennials, misma cifra para los X. Este guarismo desciende a 7% tanto entre los Z como en los boomers.

En este contexto, el mercado de medicamentos para la salud mental es un importante motor de la industria farmacéutica. Uno de los medicamentos más vendidos en el mundo es el famoso antidepresivo Prozac. Se trata del nombre de fantasía más popularizado para la fluoxetina, una sustancia que actúa a nivel cerebral y modera el ánimo de los individuos. Hay quienes la han denominado “droga de la felicidad” por su actuación a nivel neuronal. En 1999, el prestigioso diario El País realizó un largo reportaje sobre el consumo de Prozac en España. En sus párrafos puede leerse:

En octubre de 1998 venció la patente del Prozac, el fármaco antidrepresivo de

moda en la última década. Durante este año han salido al mercado siete medicamentos genéricos con el mismo principio activo que el Prozac. Estos genéricos son un 25% más baratos y, sin embargo, no se venden. Los médicos no los están recetando. Las ventas de estos genéricos apenas suponen un 15% de los 8000 millones de pesetas que ingresa la compañía Lilly por el Prozac, según datos del Javier Ellena, consejero delegado de la compañía. La Seguridad Social pagó en 1998 un total de 7500 millones de pesetas por prescripciones de Prozac. Una parte de esta factura podría ahorrarse si se prescribiesen los genéricos, que tienen idénticas propiedades del fármaco de marca.

Habría que remontarse a los años sesenta con el tranquilizante Valium para encontrar un fenómeno sociológico similar al ocurrido 30 años después con el antidepresivo Prozac. Desde 1988, más de 31 millones de personas lo han consumido en el mundo. En España actualmente se venden más de cuatro millones de envases. Otros tres millones más corresponden a licencias del producto a otros laboratorios. En total, siete millones de cajas de un principio activo, la fluoxetina, que en su día revolucionó el tratamiento de la depresión por su eficacia, fácil administración y tolerancia, pero que ahora se utiliza para tratar simples estados de tristeza o malestar. Sus ventas han sido espectaculares. En 1996 fue el medicamento más vendido en EE. UU., a la par que otro fármaco para el sistema digestivo, alcanzando la cifra de 2200 millones de dólares (2,7 billones de pesetas). En España batió su marca en 1997, con unas ventas cercanas a los 8000 millones de pesetas.

Pero la píldora que todo lo cura ya no está sola. Al menos hay ya en el mercado seis productos más cuyo mecanismo de acción consiste en mantener los niveles del neurotransmisor serotonina en el organismo. Este año, Prozac será superado en ventas por otro antidepresivo, el Seroxat, sin que los psiquiatras se pongan de acuerdo sobre las ventajas que aporta al anterior[49].

Al igual que en España, hacia los inicios del milenio las cifras que tenía Chile sobre consumo de medicamentos para la salud mental eran bastante altas. Según un estudio publicado en la Revista Médica de Chile, el uso de dosis diarias de

antidepresivos aumentó más de 470% entre 1992 y 2004. La investigación determinó que el consumo total de dosis diarias de este tipo de fármacos por cada mil habitantes sufrió un incremento de 2,5 en 1992 a 11,7 en 2004. Además, se detectó que el medicamento de este tipo más consumido es la fluoxetina, representando el 59% de las dosis diarias en 1992 y el 48% en 2004, según el informe.

Antes de la colusión, el precio de una caja de Prozac, de treinta comprimidos, costaba $14.564, en noviembre de 2007. Hacia abril de 2008, el mismo formato costaba $18.862, lo que representa un 30% de alza en el precio de venta al público. Recalcine, el laboratorio que fabrica Prozac en Chile, es uno de los agentes farmacéuticos más exitosos del país. Su presencia abarca a todo el planeta gracias a una serie de alianzas internacionales. Recalcine fue fundada por Nicolás Weinstein Rudoy, en 1922. Durante la colusión era controlado por su hijo Alejandro Weinstein y sus nietos Nicolás y Alejandro Weinstein Manieu. Este último fue el gerente general de la compañía durante largos años. En 2014, la familia Weinstein sorprendió a la industria con una impactante noticia: la venta de Recalcine al grupo estadounidense Abbott por casi tres mil millones de dólares[50].

Mientras duró la colusión, dentro del segmento de antidepresivos, los productos competidores de Prozac también subieron de precio. Por ejemplo, el Anisimol, que se basa en fluoxetina, pasó de costar $1997, en noviembre de 2007, a $2524, en abril de 2008. Esto representa un alza del 26% en el precio de venta al público. El laboratorio que fabrica Anisimol es Medipharm, cuyo ejecutivo Mario Zemelman debió enfrentar la investigación penal que llevó a cabo el fiscal Retamal.

Inocentes

Mario Zemelman es un actor secundario de esta trama. Su personaje, sin

embargo, permite comprender con claridad la forma en que funcionaba el mercado farmacéutico al momento de la colusión. Zemelman era la cabeza operativa del Laboratorio Medipharm, el cual era propiedad de Salcobrand. En este caso, era Zemelman el hombre a cargo del día a día del laboratorio, que a su vez funcionaba en coordinación con los directivos de la farmacia. Esto, al momento de la colusión, resultó ser un ducto de comunicación diario para los ejecutivos apuntados, pues tomaban decisiones permanentes sobre el precio de los medicamentos.

En esa secuencia de toma de decisiones, Zemelman resultó ser una pieza vital para el diseño de los Yarur dentro del organigrama de Salcobrand. Por eso, el fiscal Inostroza, primero, y el fiscal Retamal, después, pusieron sus ojos sobre este exitoso ejecutivo. Zemelman fue, en los hechos, el único gerente de laboratorios que llegó a juicio oral contra el Ministerio Público. En comparación, otros ejecutivos de laboratorios no tuvieron tan mala suerte como Zemelman. Marcelo Flores Clavijo, el gerente general de Recalcine, negoció una salida alternativa y no fue a juicio, pese a la cantidad de medicamentos de su marca involucrados. Al igual que Gonzalo Izquierdo, de Grunenthal, Flores consiguió un buen acuerdo con la Fiscalía y se libró del largo proceso al cual se sometieron otros. Lo que parece distinguir el caso de Zemelman respecto al de Izquierdo y el de Flores es que —a juicio de los investigadores— Medipharm estaba mucho más cerca de la cocina de la colusión, al estar vinculado corporativamente con Salcobrand. Pese a ser un actor secundario, Zemelman podía estar envuelto en la confección del plan que llevó a cabo el puñado de ejecutivos.

El año 2014, después de seis años de ocurrida la colusión, los diez ejecutivos escogidos por el Ministerio Público llegaron a juicio oral. Las expectativas del país, a comienzos del segundo gobierno de Michelle Bachelet, eran claras respecto a que los ejecutivos serían declarados culpables e incluso podrían terminar en la cárcel. Dentro de las esferas jurídicas, sin embargo, los juristas y profesores discrepaban sobre la viabilidad de la acusación formulada por el fiscal Retamal. Las audiencias del juicio oral se realizaron entre el 26 de agosto y el 15 de septiembre del año 2014, con gran presencia de la prensa y seguimiento en vivo en diversos medios. En esa instancia, el Ministerio Público presentó testimonios de cincuenta testigos, además de un centenar de

documentos e informes, correos electrónicos y listados de precios.

En junio de 2015, el país conoció la noticia. El Cuarto Tribunal Oral en lo Penal decidió absolver a los ejecutivos acusados de alterar de forma fraudulenta el precio de doscientos veinte medicamentos entre 2007 y 2008. Los jueces —en fallo dividido— estimaron que las pruebas rendidas por el fiscal Jaime Retamal no lograron acreditar los hechos que sustentaban la acusación. La jueza presidenta del tribunal, María Inés Collin, puntualizó que la colusión no existía en el derecho penal chileno. De igual modo, declaró que existían diferencias entre las pruebas entregadas por la Fiscalía y las indagaciones hechas por los economistas respecto al aumento de los precios. “Para que esa coordinación tenga repercusiones penales debe ser de carácter fraudulenta. No se puede inferir una tergiversación artificial”, afirmó la magistrada[51].

Así, la derogación del delito de “colusión” —el cual estaba tipificado y sancionado con pena de cárcel— constituyó un factor decisivo en el tribunal, para el cual, estando derogado tal delito, no cabía calificar la colusión de las farmacias bajo la norma del artículo 285 del Código Penal. El delito de colusión existía desde antes de 1973. Siguió vigente durante toda la época de la dictadura militar y luego en los dos primeros gobiernos de la Concertación, para ser derogado en el gobierno del presidente Lagos. Sin embargo, a la sociedad chilena nunca se le explicó por qué se debía dejar sin sancionar a aquellos que resultaban descubiertos y que jamás pretendían colaborar en la investigación de casos tan graves como una colusión de precios en los medicamentos.

En noviembre de 2015, la Fiscalía solicitó la nulidad de la sentencia de primera instancia. Sin embargo, en diciembre de ese año, la Corte de Apelaciones de Santiago ratificó el fallo y, con eso, la inocencia de los ejecutivos acusados. Luego de conocer la decisión del tribunal de alzada, el fiscal Jaime Retamal reconoció discrepar de la decisión. “El fallo tenía una serie de errores que ameritaban su anulación. Siempre hemos sostenido que aquí hubo un grupo de personas que acordó subir los precios de los medicamentos”[52]. Entre los abogados defensores manifestaron su conformidad, luego que el tribunal

determinara que no fue posible acreditar los delitos que se imputaban. “Durante siete años nuestros representados han sido cuestionados como partícipes de un delito”, criticó el abogado Luis Ortiz, representante de los ejecutivos de Salcobrand[53]. Por su parte, Juan Domingo Acosta, abogado de Cruz Verde, aseguró que “se trata de una resolución muy reparadora”[54].

Mario Zemelman, el actor secundario del que veníamos hablando, fue declarado inocente junto a los demás ejecutivos y siguió vinculado a Medipharm hasta 2016. El grupo Yarur mantuvo el control de este laboratorio hasta el año 2019, cuando decidió venderlo por una millonaria suma. Los compradores fueron los brasileños de Eurofarma, el laboratorio más grande de Brasil. Al momento de la compra, Medipharm tenía una cartera de ciento cuarenta medicamentos, todos en segmentos enfocados en el sistema nervioso central, respiratorios y gastrointestinales, mientras que Eurofarma fabrica y comercializa productos cardiológicos, de clínica general, ginecológicos y neurológicos complementarios al área de sistema nervioso central. El total de la operación bordeó los veinte millones de dólares.

Harding vende

Las ventas de los laboratorios y cadenas de farmacias han resultado un gran negocio para sus clanes controladores. Con inversiones relativamente bajas, en pocas décadas lograron multiplicar sus fortunas y establecer márgenes de ganancias que en ninguna otra industria es posible encontrar. Lograron obtener, día a día, una rentabilidad significativa en la venta al por menor de los medicamentos, para luego capitalizar sus empresas, convertirse en actores regionales y, finalmente, vender sus cadenas a capitales extranjeros. Esta multiplicación del capital financiero, lograda en menos de treinta años, posiciona al mercado farmacéutico como uno de los más exitosos dentro de la historia de Chile.

Después de la colusión, Farmacias Ahumada se vendió a excelente precio, lo que dejó al clan Codner con enormes ganancias líquidas. Del mismo modo, los Harding se desprendieron de Cruz Verde, aunque solo en parte, pues mantuvieron una fracción del paquete accionario que tenían. La expansión llevada a cabo por el grupo se había profundizado en 2011 con la compra de la Corporación Farmacéutica Cefa, en Costa Rica. Esto abrió los mercados centroamericanos para el grupo Harding y sus marcas. Pese a eso, la operación costarricense sería la primera hebra en desprenderse del enorme imperio Harding, una construcción transoceánica que superaba con creces cualquier sueño empresarial nacional. Así informaba la revista Qué Pasa sobre el momento en que Harding decidió vender, primero en Centroamérica y luego en Chile:

Los números eran prometedores, pero Harding recibió una oferta que no pudo dejar pasar. A fines de año, el grupo costarricense Cuestamoras Salud comenzó a mirar los activos de la Corporación Cefa y, gracias a la intermediación del banco de inversiones estadounidense JP Morgan, puso sobre la mesa US$ 300 millones. Luego de analizarlo, el directorio en Santiago, y tras considerar la difícil relación que mantenían con sus socios locales, dueños del otro 50% de Cefa y quienes incluso acusaron judicialmente a los chilenos de extorsión y administración fraudulenta, decidieron aceptar la propuesta. Pero la venta de sus activos allá es solo una parte de un ambicioso plan que tiene Guillermo Harding en mente: deshacerse de la operación en Chile. Esto, luego de que en los últimos meses recibiera cuatro ofertas concretas por las farmacias Cruz Verde. El intermediario ha sido, nuevamente, JP Morgan, el cual ha canalizado el interés de varios actores internacionales que pretenden quedarse con todo el conglomerado farmacéutico.

Aunque los montos se mantienen en estricta reserva, conocedores del proceso cifran las propuestas entre US$ 1000 y US$ 1200 millones por los activos de Socofar y, en especial, por el control de Cruz Verde, el mayor actor en el competitivo rubro de las farmacias en Chile. Tomar la decisión de vender su “joyita”, como él mismo la llama, no ha sido fácil para Harding. De hecho, quienes tienen contacto con él aseguran que aún no ha dado el sí definitivo, porque no quiere desprenderse de una compañía que le ha costado 31 años construir y que ha puesto en un sitial de privilegio, al concentrar el 40% del

mercado chileno. Pero hay otros cercanos al empresario, ingeniero civil mecánico de profesión, que aseguran que la negativa a desprenderse de Cruz Verde radica simplemente en el precio. “Hasta ahora no se convence con las ofertas que le han llegado”, afirma un ejecutivo del grupo. Por ello, estaría dilatando la decisión, a la espera de un aumento en el monto ofrecido.

Los interesados en la operación son conglomerados con grandes espaldas financieras para abordar esta cruzada. Uno de ellos es CVS Health, uno de los mayores operadores de farmacias de Estados Unidos y que al año vende US$ 127.000 millones; más de cien veces el tamaño de Cruz Verde. Con casi 8000 locales en el mercado norteamericano, CVS apuesta a poner sus fichas en Latinoamérica, tal como lo hizo Alliance Boots-Walgreens, competencia de CVS en Estados Unidos y que desde agosto pasado controla a la chilena Farmacias Ahumada (Fasa). A esta oferta se suma la hecha por el grupo mexicano Femsa, conocido por ser uno de los mayores productores de Coca-Cola en el mundo, pero también por tener el control de las farmacias Moderna e YZA, ambas distribuidas por México. Tras la oferta de los aztecas, llegaron —según quienes han tenido acceso a estas ofertas— otras dos, provenientes de fondos de inversión: la presentada por Carlyle Group, entidad que maneja activos por casi US$ 200.000 millones, y la realizada últimamente por el fondo KKR, que dentro de sus activos de inversión posee una participación en la cadena estadounidense Walgreens, ligada hoy a la propiedad de Fasa.

A la fecha, han sido estos operadores los únicos interesados en quedarse con Cruz Verde. Cada uno está en pleno proceso de due diligence —o revisión contable—. Una vez terminada esta fase, comenta una persona ligada a la eventual transacción, vendrá la presentación de propuestas definitivas. Cercanos a Harding aseguran que el controlador de Cruz Verde apuesta a que sea en esta etapa en la cual los extranjeros suban su apuesta por su operación, cuestión que incentivaría al empresario a vender su compañía[55].

En este marco, Harding tuvo interesantes ofertas por el control de su imperio, llegándose a hablar de más de mil millones de dólares. Finalmente, se decidió

por la proposición del grupo mexicano Femsa. La empresa mexicana adquirió el 60% de las acciones de Socofar, controlando al operador de farmacias y tiendas de belleza, por un monto cercano a los novecientos millones de dólares. El clan Harding se mantuvo dentro de la propiedad de Socofar con cerca del 30% de las acciones. Gracias a la liquidez conseguida, Harding tuvo espaldas económicas para emprender en otros rubros como los hoteles, las clínicas y los servicios financieros. La principal plataforma del grupo es la empresa ICC, desde donde derivan sus inversiones en diversos nichos.

¿Remedios caros?

Parte del éxito empresarial en la industria farmacéutica nacional se explica por los buenos márgenes de ganancia que deja el rubro. En buena medida, esto se debe al alto precio de venta al público de los medicamentos más requeridos. En la última década, 2009 al 2019, los precios no han vuelto nunca a estar cerca de los que se vieron durante la primera guerra de precios. Cuando la segunda guerra terminó, a mediados de 2010, los precios comenzaron a empinarse de forma sistemática. Antes de eso, podemos anotar un estudio de la Comisión de Reforma de la Salud, convocada por el gobierno de Ricardo Lagos. Esta instancia determinó que entre 1999 y 2003 el costo de la vida (IPC) en Chile había aumentado 14,07%, sin embargo, el precio promedio de los medicamentos había aumentado en 63,46%.

Después de la colusión se multiplicaron los estudios de mercado y las encuestas sobre precios, instrumentos que buscaban dar luces a la opinión pública sobre la manera en que funciona esta industria. Hay estudios para todos los gustos, aunque todos indican que Chile tiene precios de venta al público más altos que los promedios del continente. Sin embargo, este análisis debe dividirse entre los medicamentos de marca y los genéricos.

Una investigación publicada por la consultora IMS Health en 2018 muestra una

conclusión clara: Chile es el país de Latinoamérica que vende los medicamentos originales más caros, situación que se ve contrastada por los remedios genéricos, cuyo valor es el más bajo. La investigación detalló que, en promedio, los productos de laboratorio cuestan 28,5 dólares, equivalentes a $18.000, aproximadamente. Esto equivale a casi el doble que en Brasil, cuyo valor no supera los 14,5 dólares, algo más de $9000. Respecto de los genéricos, el sondeo sostuvo que Chile lidera en cuanto a precios con, en promedio, 1,7 dólares por producto, equivalentes a $1100, aproximadamente. Esto es nueve veces más barato que Brasil, que tiene valores que rondan los 9,5 dólares, equivalentes a unos $6000. Todos estos datos muestran que, relativamente, Chile es un país caro para comprar remedios de marca, aunque es comparativamente barato para comprar genéricos. En números gruesos, el país está por sobre las medianas que se marcan en el resto del continente.

Si traducimos esto al gasto familiar, IMS sostiene que el gasto de bolsillo en salud de una familia promedio, es decir, lo que desembolsa cada mes y que no es cubierto por los seguros, Isapres o Fonasa, aumentó en 50% entre 2012 y 2016. Solo en medicamentos, un hogar destina $144.000 cada año, siendo el principal ítem de gasto en el rubro de la salud. Esto se debería, según el informe, al alto precio de los fármacos y a la poca cobertura de seguros, Isapres y Fonasa. De esta manera, los altos precios de venta al público repercuten en las economías familiares de todo el país.

En otro estudio publicado en el año 2018, se efectuó una comparación de precios de medicamentos entre los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. El ejercicio comparativo se realiza tanto para el total de medicamentos como a nivel desagregado por las categorías comúnmente empleadas en la industria, como son los mecanismos innovadores, genéricos y otros. Las observaciones de precios para este estudio comenzaron en el año 2010 con observaciones mensuales a partir de octubre de ese año. Se empleó un modelo econométrico de panel con efecto fijo por país, controlando por variables relacionadas con las características y el formato de venta de los productos. Esto arroja un ordenamiento de precios entre países.

Los resultados de este estudio indican que, a nivel agregado de remedios, el ranking de países del más barato al más caro es el siguiente: 1º Argentina, 2º Perú, 3º México, 4º Chile, 5º Colombia y 6º Brasil, siendo la posición de Chile no diferente en términos estadísticos de la México. En venta al público final, solo cambian los lugares iniciales del ranking, siendo el más barato Perú, seguido de México y luego Argentina, mientras que el resto de los países mantiene su posición. En cuanto a la magnitud del diferencial de precios, la brecha entre el país más caro y el más barato es de un 54%, valor que alcanzaría a un 60% en salida de farmacia. Siempre en salida de fábrica y en productos innovadores, Argentina Brasil y Chile, en ese orden, poseen los menores precios en la muestra. En genéricos de marca, Argentina, México y Brasil son los más baratos, mientras que en genéricos puros Chile y Perú comparten el primer lugar en menores precios. Un dato interesante es que los dos países que presentan un nivel de precios más alto a nivel agregado, Brasil y Colombia, son también aquellos que mantienen sistemas formales de control de precios de medicamentos.

Dado el alto precio de los remedios en Chile, la clase política ha tenido este asunto como una de sus volubles prioridades en el último lustro. Una de las leyes que esperan aprobación, a este respecto, es aquella denominada “Fármacos II”. En el marco de este proyecto, se ha discutido sobre la posibilidad de que los supermercados puedan vender genéricos en sus góndolas. Del mismo modo, se ha planteado la obligación de los médicos de recetar los medicamentos exclusivamente por su denominación común internacional (DCI) y no por su nombre de fantasía. Se pretende restringir la discrecionalidad del médico, al prohibirse el uso de marcas, y abrir la posibilidad de la intercambiabilidad en el mesón de la farmacia. Asimismo, se busca limitar el rol de los “visitadores médicos”, profesionales que se dedican a la difusión y promoción de medicamentos ante los doctores. Con todo, sin dudas, la única medida que ha logrado hacer mella a los altos costos de los medicamentos ha sido aquella planteada por el alcalde Daniel Jadue, las denominadas “farmacias populares”.

Farmacias populares

En octubre de 2015, la municipalidad de Recoleta inauguró la primera farmacia popular, en medio de la reacción de la opinión pública a la sentencia judicial en el caso de colusión. Esta idea se replicó en otros municipios, tales como Viña del Mar, Temuco, San Pedro de la Paz, Huechuraba y Ñuñoa, que deben solicitar autorización al Instituto de Salud Pública de Chile para su funcionamiento. La venta está condicionada para quienes residen en la misma comuna y se encuentran previamente inscritos en el sistema público de salud, Fonasa. Los medicamentos que se comercializan en las farmacias populares provienen de Cenabast, Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, organismo desde el cual se venden los remedios a los municipios. Luego, las municipalidades venden los productos en establecimientos que han denominado “farmacias populares” por los precios que se ofrecen.

Jadue, un dirigente comunista de alta popularidad durante esta época, cobró gran relevancia nacional con esta idea. El modelo de compra a Cenabast fue imitado por alcaldes de todos los colores políticos. Esto llevó a la constitución de la Achifarp, Asociación Chilena de Farmacias Populares, de la cual Jadue es presidente. La vicepresidenta de esta organización es Nora Cuevas, alcaldesa de San Bernardo, militante UDI ligada al exdiputado José Antonio Kast. En la directiva de Achifarp también se puede encontrar al militante RN Germán Codina, alcalde de Puente Alto y delfín del senador Manuel José Ossandón, y a Jorge Sharp, alcalde de Valparaíso, miembro del Frente Amplio. Vemos, entonces, cómo la idea de Jadue tuvo amplias repercusiones en todo el espectro político. La reacción de la elite al caso de colusión entre farmacias puso en el centro de la escena al modelo de funcionamiento del mercado nacional. Las altas rentas de las cadenas y de los laboratorios trajo como consecuencia el descrédito del mercado farmacéutico y la demanda de una alternativa de bajo costo. Ahí apareció Jadue, quien, sagazmente, leyó el escenario y propuso una salida pública. Este paradigma, luego, lo aplicó al mercado literario, ofreciendo una librería popular, como también a la industria de los anteojos, abriendo una óptica popular. Todas estas ideas han sido imitadas por otros alcaldes.

Las farmacias populares de Jadue tienen varios componentes interesantes, como son su modelo de negocios y el rol de las municipalidades en la vida diaria de los sujetos. Sin embargo, la arista conceptualmente más destacable de este “invento”

es que recurre a mecanismos estatales para ofrecer mejores precios de mercado. Es decir, participando del mercado, se lleva a los entes estatales a la posición de oferentes para, desde ahí, empujar los precios a la baja. Esta idea colisiona de frente con los dogmas que la elite económica incubó durante los últimos cuarenta años. Incluso, los alcaldes de las farmacias populares han importado medicamentos directamente desde Europa. Así informó El Dínamo sobre la importación desde España de cinco remedios para las farmacias populares:

La Asociación Chilena de Farmacias Populares (Achifarp) anunció que comprarán directamente cinco medicamentos en el extranjero para traerlos al país, con el fin de abaratar su costo actual. La Achifarp explicó que estos remedios serán adquiridos en Barcelona, España, a un valor inferior al que actualmente son comprados por la Central Nacional de Abastecimiento (Cenabast). La organización detalló que inscribirán en el Instituto de Salud Pública (ISP) los siguientes cinco medicamentos para su importación: Duloxetina de 30 y 60 miligramos (mg), Memantina de 10 mg, Quetiapina de 100 mg y el Enalapril + hctz 20/12,5.

Estos remedios genéricos son elaborados por laboratorios españoles, en donde están autorizados, son comercializados y poseen estudios de bioequivalencia. Estos tienen una alta demanda de la población chilena, y han generado un quiebre de stock en Cenabast. La Duloxetina es usada para el tratamiento del trastorno depresivo mayor, el dolor neuropático periférico diabético y el trastorno de ansiedad generalizada. Quetiapina es utilizada para tratar la esquizofrenia y el trastorno bipolar, mientras que la Memantina se usa para el tratamiento del Alzheimer moderado y grave.

La Achifarp aseguró que la compra de estos medicamentos beneficiará a miles de usuarios a lo largo del país, quienes podrán acceder a estos medicamentos a precios más bajos que los establecidos actualmente en el mercado[56].

Los ediles no fueron los únicos dirigentes políticos en reaccionar al caso

colusión. También lo hicieron los parlamentarios, quienes debieron tramitar el proyecto de ley que reformó la legislación sobre libre competencia. El punto más discutido durante todo el trayecto del caso farmacias fue la posibilidad de aplicar, en sede penal, castigos de cárcel a quienes se coludieron. Como vimos, el tipo penal específico se encontraba derogado desde 2003, por lo que el fiscal Retamal debió recurrir al artículo 285 del Código Penal.

En el Congreso, esta discusión marcó la pauta de las comisiones y de la Sala durante meses, hasta que finalmente la ley vio la luz. Si bien no dejó a todos contentos, los parlamentarios tuvieron la sensación de haber cumplido “con algo” frente a la dimensión del escándalo. Lo que nadie sabía era que el caso farmacias no sería un lunar solitario, un caso aislado, sino que, al revés, las colusiones se volverían pan de cada día en la prensa.

Cárcel y colusión

En 2009, cuando ya se tramitaba el caso, se publicó la ley 20.361, que otorgó nuevas atribuciones a la FNE en relación con las investigaciones sobre carteles, acuerdos y prácticas concertadas o colusorias. Esta ley reformó la reforma de 2004, que a su vez había reformado al decreto ley 211, primer marco general sobre la libre competencia del Chile moderno. A partir de esta reforma, la FNE pudo desarrollar eficientemente la investigación y realizar denuncias densamente fundadas ante el TDLC. Luego de que esta ley se aplicara, la FNE creó —formalmente— su unidad anticarteles.

Posteriormente, el 30 de agosto de 2016 se publicó en el Diario Oficial la ley 20.945, que perfecciona el sistema de libre competencia. Esta ley reformó la reforma de la reforma. A partir de esta nueva reforma, se castiga penalmente al que celebre, ordene celebrar, ejecute u organice acuerdos catalogados como carteles duros. Estos son aquellos destinados a la fijación de precios, asignación de cuotas de mercado, limitación de la producción o afectación de los resultados

de procesos de licitación. Con la reforma, basta acreditar la existencia del cartel duro para sancionar, independiente de su poder de mercado y de si el acuerdo tuvo o no efectos anticompetitivos.

En materia de sanciones, la pena principal es la de presidio menor en su grado máximo a presidio menor en su grado mínimo. Esto quiere decir desde tres años y un día a diez años de privación de libertad. Se estableció además que, en caso de proceder la aplicación de una pena sustitutiva, esta solo será aplicable si el condenado ha cumplido un año de cárcel efectiva. Además, se incorporó la pena accesoria de inhabilitación absoluta temporal en su grado máximo, esto es, de siete a diez años, para ejercer como director o gerente de empresas privadas y públicas, o bien de algún gremio.

El mayor triunfo legislativo de Nicole Nehme y el fiscal Vergara fue que la nueva ley recogió, explícitamente, la figura de la delación compensada. A partir de la reforma, el primer delator puede acceder a una exención de la multa, tal como lo hizo Fasa. Se agregó la regla de que el segundo delator obtiene una rebaja de hasta la mitad de la multa y puede acceder de inmediato al beneficio de cumplimiento de la pena en libertad. Respecto de las aristas estrictamente penales, se decidió resolver situaciones como la ocurrida en el caso farmacias, donde se produjo la bifurcación de la arista de libre competencia de la arista penal. A partir de la reforma publicada en 2016, el fiscal nacional económico tiene la titularidad, exclusiva, para querellarse por el delito de colusión. Estas querellas solo son procedentes cuando ha dictado una sentencia definitiva ejecutoriada del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Con esto, se pretendió terminar con los procesos paralelos y simultáneos que debieron llevar la FNE junto con el Ministerio Público. En caso de que la FNE celebre un acuerdo con algún agente, deberá dar a conocer el acuerdo al Tribunal, donde organismos como el Sernac y las asociaciones de consumidores tienen un interés legítimo para participar. En caso de existir una sentencia condenatoria, el Sernac y las asociaciones de consumidores tendrán legitimación activa para solicitar compensaciones vía acciones de clase. A partir de la reforma, las empresas que adquieren una participación superior al 10% del capital de una compañía competidora deberán informar de la adquisición a la FNE, para que esta decida si abrir o no una investigación. Esto es obligatorio en casos en que ambas empresas

tengan ingresos anuales que excedan las cien mil UF en el último año calendario.

La reforma, además, vino a establecer algunas reglas sobre los ministros del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Desde 2016, los ministros titulares del TDLC deben tener dedicación exclusiva, no pudiendo prestar servicios de ningún tipo, salvo aquellos vinculados a la docencia. Respecto de los ministros suplentes, la reforma contempló que el desempeño de su cargo es incompatible con la condición de asesor o prestador de servicios profesionales a empresas o personas que se encuentren sometidas a la jurisdicción del TDLC. Esto buscaba asegurar condiciones de imparcialidad y frenar cualquier asomo de conflictos de intereses.

Junto con eso, la reforma de 2016 buscó potenciar a la FNE, dotándola de nuevas facultades que le permitieran estar a tono con los tiempos. Se le entregaron recursos y atribuciones que la posicionaron como una institución clave dentro del organigrama económico chileno. Especialmente significativo es que, desde la reforma, la FNE puede recomendar al presidente de la República la dictación, modificación o derogación de leyes o reglamentos sobre las condiciones competitivas de un mercado. Antes, esta atribución estaba radicada en el TDLC.

Sumamente relevante resulta que, a partir de 2016, la FNE puede realizar estudios sobre el comportamiento competitivo de los mercados, sistematizando la información de las empresas y de las instituciones públicas. En el caso farmacias, esto es clave porque el caso se termina sustentando en las confesiones de los ejecutivos y, también, en la tabla de precios que un gerente logró reconstruir. Esta planilla de precios se llamó “la tabla de Trewik” por el apellido del ejecutivo Jaime Trewik, de Farmacias Ahumada. Sin una planilla como esa, la FNE no habría logrado fundamentar el caso, porque es sumamente difícil mantener monitoreados los precios de una industria. Para esto, la FNE necesitaba recursos que la ley recién le vino a entregar en 2016.

Crimen y castigo

La confección de la tabla de Trewik fue encargada por los jerarcas de Farmacias Ahumada cuando decidieron confesar. En esa planilla, el ejecutivo Jaime Trewik reconstruyó toda la evolución de precios de los medicamentos involucrados en la colusión. En base a esa tabla, podemos ver cómo los remedios subieron súbitamente de precio entre noviembre de 2007 y abril de 2008. Son doscientos veinte medicamentos, en categorías tan diversas como anticonceptivos, remedios para diabéticos, ácido fólico para embarazadas, píldoras para hipertensos, calcio para abuelas y abuelos, antidepresivos o formulaciones para padecimientos gastrointestinales. La colusión no dejó nicho sin explorar durante cuatro cortos meses, que sin embargo fueron intensos en planes de control y gestión. En estricto rigor, la industria acarrea, desde hace décadas, un negro prontuario sobre sus conductas anticompetitivas.

En el año 1980 se había decretado la denominada “libertad de precios” para los medicamentos, los cuales, hasta ese momento, eran vendidos bajo normas de ganancia de 20% a 30%. Esto convivía con la llamada “ley del circuito”, según la cual las farmacias se heredaban de padre a hijo. Desde los ochenta en adelante, las conductas sospechosas se volvieron tema recurrente.

En 1983, se realizó el denominado Primer estudio de precios de medicamentos, ordenado por la dictadura. Luego de esta investigación, la Comisión Preventiva —antecesora del TDLC— emitió el dictamen rotulado 436/811. Mediante este documento, se hizo obligatorio que los laboratorios deban mantener una lista de precios única y pública, denominados precio base de contado sin descuentos. Este es el precio que los laboratorios deben ofrecer a todas las farmacias. Asimismo, en 1983 se pusieron límites a las ofertas combinadas y ventas atadas de productos, todo esto a fin de entregar transparencia en la formación del precio final que el cliente pagaba en la caja de las farmacias. En 1986, veinticuatro farmacias de Valparaíso denunciaron a Socofar, la distribuidora de medicamentos y representante legal de Cruz Verde. Se la acusaba de ofrecer mejores precios a sus locales relacionados, sin que se hiciera extensiva esa oferta

a todo el mercado. Socofar se defendió asegurando que las diferencias no se debían a una oferta discriminatoria, sino a que había suscrito con algunas farmacias un “contrato de mandato mercantil” por el que compraba productos para estos locales cobrándoles una comisión que se calculaba al final de cada mes. La Comisión desistió de multar a Socofar, pero le ordenó “hacer pública y de general aplicación la modalidad de distribución que ha adoptado con las farmacias relacionadas”.

Más adelante, ya en democracia, el gobierno de Aylwin, a través del ministro de Economía, Carlos Ominami, ordenó el Segundo estudio de precios de medicamentos en Chile, publicado en 1993. Ese estudio fue el preludio de la primerísima guerra de precios, cuando el mercado recién despuntaba. Luego de esa primera escaramuza, las farmacias habían acordado un plan de precios que fue descubierto por la FNE en 1994. En esa causa, Cruz Verde fue quien confesó, resultando en una multa de mil UTM para esa cadena, y del doble para Farmacias Ahumada, Salco y Brand, que por entonces funcionaban de forma separada.

En el gobierno de Ricardo Lagos, se llevó a cabo el Tercer estudio de precios de medicamentos, que fue publicado en 2001 y tuvo un gran impacto comunicacional. Podemos observar este punto como el primer comienzo del interés de la opinión pública por los precios en las farmacias. Antes, parecía un asunto reservado a especialistas y estudiosos. Al año siguiente, la FNE, dirigida por Pedro Mattar, solicitó a la Comisión Resolutiva que sancionara por conductas anticompetitivas a los laboratorios Andrómaco, Pharma Investi, Merck, Sharp & Dome, Abbott, Bristol, Meyers Squibb y Bestpharma. La Comisión Resolutiva no los multó, sin embargo, hubo voto disidente del ministro de la Corte Suprema, integrante de la comisión, Adalis Oyarzún, quien estuvo por fijar multas en quinientas UTM. En 2005, la FNE fiscalizó en los laboratorios el cumplimiento de las normas sobre publicidad de precios y condiciones de venta. Por las denuncias levantadas, la Comisión Resolutiva terminó multando a Socofar (de Cruz Verde), Abbott, Pharma Investi, Sanderson y Recalcine.

Por ende, la colusión descubierta en 2009 y condenada en 2012 es un antecedente más dentro de una industria que viene recorriendo un sendero complejo desde hace décadas. Incluso después de la colusión, en el año 2016, la FNE denunció a los laboratorios Biosano, Fresenius Kabi Chile y su filial Sanderson por colusión en las licitaciones a Cenabast. La Fiscalía sostuvo que el cartel se extendió entre 1999 y 2013, involucrando más de un millón de unidades. Según la FNE, antes de ofertar en las licitaciones, los coludidos definían cuál de ellos se adjudicaría el proceso. El cartel de estos tres laboratorios operaba, lisa y llanamente, acordando precios de referencia para sus ofertas y determinando quién presentaría la propuesta ganadora. Finalmente, Biosano se acogió a la delación compensada, confesó la colusión y sus cómplices, Sanderson y Fresenius, fueron condenados.

Vemos cómo los precios de los medicamentos y las condiciones de este mercado han sido objeto de procesos judiciales que han remecido al país. El caso farmacias nos dejó un legado denso que es útil desenredar para poder mirarlo con temple y serenidad. Después del caso farmacias, Chile ganó con la consolidación de la delación compensada, que mejoró los procedimientos y acercó la verdad al público. El caso también nos deja versiones encontradas, entre clanes enfrentados no en tres cadenas, sino en dos bloques nítidos y sólidos. Del mismo modo, debemos reflexionar sobre qué significa el descomunal éxito empresarial de estos clanes, dos de los cuales, Codner primero y Harding después, vendieron el control de sus cadenas farmacéuticas por más de mil millones de dólares.

El impacto del caso farmacias, con toda su profundidad y escándalo público, sería rápidamente eclipsado por otra colusión. Esta vez no serían los medicamentos, sino la comida. Y no sería cualquier comida, sino la fuente de proteínas más consumida por las familias chilenas. Las protagonistas del escándalo serían algunas de las compañías más tradicionales del Chile reciente. Frente a ellas, el país centró su mirada en Felipe Irarrázabal, quien, a cargo de la FNE, había logrado llevar a buen puerto el caso farmacias. El desafío sobreviniente involucraría dimensiones aun mayores a las ya conocidas. La prensa, siempre ávida de instalar conceptos y pautas, no tardaría en bautizar a la nueva colusión como el cartel de los pollos.

Segunda parte

POLLOS: LO CRUDO Y LO COCIDO

Capítulo cuatro

Los pecados de la carne

De la alimentación con carne

dependen los demás vicios.

San Agustín de Hipona

De un lado de la puerta, un funcionario del OS-9 de Carabineros. Del otro, el presidente del gremio avícola, Juan Miguel Ovalle. La reunión que se estaba llevando a cabo en su oficina debió interrumpirse súbitamente. En menos de cinco minutos, el lugar estaba rodeado de policías. Ovalle, un nombre poderoso en la industria, no daba crédito a lo que veía. Él, su secretaria y sus asesores debieron abandonar la habitación guiados por un carabinero. Era un allanamiento. Los funcionarios incautaron computadores, archivadores y carpetas. Después de horas de revisión de las oficinas, ubicadas en la avenida Isidora Goyenechea, los fiscales se dieron por satisfechos. Los antecedentes recopilados ese día serían las claves para abrir los baúles donde se guardaban los peores pecados de la industria avícola. Esa mañana de enero de 2011, en el allanamiento de la APA, se selló el futuro de la colusión más sofisticada del Chile moderno. El escándalo estallaría, como un volcán, diez meses después.

El fiscal nacional económico, Felipe Irarrázabal, tuvo una semana particularmente intensa entre los últimos días de noviembre y las primeras jornadas de diciembre del año 2011. El país no terminaba aún de remecerse con el caso farmacias, que esperaba todavía el fallo del TDLC, cuando la FNE anunció una nueva acusación en una industria particularmente sensible. El 30 de noviembre de ese año fue el día escogido para presentar el requerimiento que

acusó a tres empresas de coludirse no en los precios, sino en las cantidades producidas. Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, tres marcas relacionadas con la vida cotidiana de millones de familias, se veían involucradas en un acuerdo colusorio para limitar la producción anual de carne.

No toda colusión trata directamente sobre los precios de un mercado. En este caso, el fiscal Irarrázabal y su equipo acusaron a las tres productoras avícolas de repartirse la torta productiva, esto es, de acordar previamente las cantidades de pollo que cada empresa produciría cada año. La acusación sostenía que el pacto venía funcionando desde 1994 en adelante, lo que quiere decir que la FNE había detectado una colusión de más de quince años de operación. El impacto profundo en la opinión pública, ya conmocionada con el caso farmacias, se detonó al ser el pollo la carne más consumida en Chile, principal fuente de proteínas para la población.

La evolución nutricional del país está estrechamente vinculada con los cambios tectónicos que la sociedad chilena experimentó en el siglo XX. Durante las últimas décadas, Chile logró una marcada disminución de la desnutrición, al mismo tiempo que se registró un aumento de la obesidad y los factores de riesgo de enfermedades crónicas. En el mismo período, se observa el envejecimiento de la población y la disminución de la natalidad. Todo esto se vincula al consumo calórico diario y la calidad de esas calorías.

En el informe de la FAO sobre situación nutricional de Chile publicado en 2001, podemos observar el aumento en el suministro de energía alimentaria por persona, pasando de 2630 calorías diarias en 1965 a 2872 en 2003. Este aumento se explica por un aumento de las grasas, una disminución de los carbohidratos y, evidentemente, el crecimiento en el consumo de carnes, lácteos, huevos y aceites vegetales. En relación con la carne, vemos que el consumo aumentó fuertemente desde los noventa en adelante. Si en 1995 se consumía, en promedio, cincuenta y cinco kilos de carne por persona, en 2003 esta cifra era de sesenta y siete kilos por persona, es decir, un alza de doce kilos netos en el consumo per cápita. No todos los segmentos del mercado aumentaron; por ejemplo, la carne de vacuno

disminuyó un 5,8% desde 1995 a 2003, mientras que la de cerdo aumentó un 53,3% y la de ave aumentó un 33,8%.

En particular, la carne de ave pasó de veinte kilos promedio por persona a veintisiete. Estos cambios registrados en los años finales del siglo XX y comienzos del XXI produjeron una modificación en el mercado de carnes, pescados y mariscos. En 1995 la carne de vacuno era la líder en consumo, seguida por la de ave, pescados, mariscos y carne de cerdo en el último lugar. Hacia 2003, en cambio, la carne de ave ocupaba el primer lugar y allí se mantendría hasta el día de hoy, constituyendo, desde entonces, la principal fuente de proteínas de las familias chilenas. Hacia 2011, cuando se detecta la colusión, los diversos cortes de pollo abarcaban el 39% del total del consumo de carnes. Dentro de ese mercado, la FNE detectó una concentración de más del 90% entre las tres empresas avícolas acusadas. Cuando se descubrió la colusión, el mercado chileno estaba fuertemente concentrado, aunque se podía encontrar diversas marcas, como Súper Pollo, Ariztía, Pollos King, Codipra, Santa Rosa, Don Pollo, Jumbo, Tres Arroyos, Cresta Roja, Great Value, Tyson, La Preferida y Pancho Pollo.

Este devenir del perfil nutricional de los consumidores no se ha desarrollado, simplemente, como una tendencia de consumo, sino que ha ocurrido simultáneamente con la transición demográfica y epidemiológica, generando, así, un nuevo contexto para las empresas alimenticias. En este marco, el mercado chileno de carne de aves se hallaba fuertemente concentrado en dos marcas, Ariztía y Agrosuper, que cargaban con una larga historia empresarial. Sus familias controladoras, además, se hallaban vinculadas íntimamente con las elites nacionales, al punto de que ellas mismas pueden ser consideradas la elite de esta época. Esa arista, la de los lazos familiares, sería relevante en este caso, pues la causa tocó las hebras sociales de la clase empresarial chilena.

Mejor es convivir

Junto a estas dos compañías de dimensiones gigantescas, aparece involucrada una empresa de menor tamaño denominada Don Pollo. A diferencia de sus competidoras, esta avícola no tenía la proyección financiera necesaria para jugar en las grandes ligas, por lo que se conformaba con un trozo pequeño del pastel. Mantener una porción reducida, dentro de la enorme industria avícola, aseguraría para Don Pollo utilidades anuales nada despreciables. La única forma de poder lograr un desarrollo de mediano plazo era, de algún modo, tener la venia de las dos empresas grandes que concentraban, en conjunto, más de tres cuartos del pastel. Sería, precisamente, una entrevista de los controladores de Don Pollo la que terminaría deshebrando la larga madeja de la colusión. En ese reportaje quedaría claro que, contra Ariztía y Agrosuper, era imposible competir. Por ende, era necesario convivir. A cualquier precio.

Era diciembre de 2007 cuando la Revista del Campo, del diario El Mercurio, entrevistó a Ramón Covarrubias Vives, fundador de Don Pollo. “Para qué pelear con Súper Pollo, mejor es convivir. Como se dice: si tiene un enemigo muy poderoso, mejor únase a él”, manifestó en esa instancia. En el mismo reportaje, también se entrevista a su hijo, entonces gerente general de la empresa, Ramón Covarrubias Matte. Este último es especialmente claro respecto a cómo la compañía se relacionaba con sus competidores:

En los pollos pretendemos mantener el mercado que hemos conquistado y crecer junto con el país. Con Ariztía y Agrosuper tenemos una asociación gremial muy fuerte, a través de la cual hemos logrado acuerdos con respecto a lo que le corresponde a cada uno en el mercado. No nos vamos a quemar por un 1% más[57].

A juicio de la FNE, todas las conductas de coordinación descritas en su requerimiento calzarían a la par con estas declaraciones de los Covarrubias. Varios elementos saltan a la vista. Primero, ambos hablan de lo que han “conquistado” como empresa, es decir, las cuotas de mercado a las cuales accedían. Denotan cierto orgullo familiar en este reportaje, dejando en claro que son el David que ha ingresado a una industria dominada por dos Goliat.

Segundo, Covarrubias Vives establece con claridad que la idea de Don Pollo no es "pelear con Súper Pollo", por ser un "enemigo muy poderoso", refiriéndose al grupo Vial, controlador de Agrosuper, dueña de la marca. Tercero, el patriarca de Don Pollo sostiene que "mejor es convivir" con sus competidoras, uniéndose a ellas. Cuarto, su hijo, gerente general de la empresa, refrenda esto haciendo mención explícita a la asociación gremial de productores avícolas (APA), que se volvería un personaje protagónico de toda esta trama. Quinto, Covarrubias Matte dice, explícitamente y a través del diario más leído del país, que —por medio de la APA— tenían "acuerdos respecto a lo que corresponde a cada uno en el mercado". Sexto, para no dejar dudas de que no había ninguna intención de competir realmente, el gerente general de Don Pollo dice que no les interesa crecer en su participación de mercado: "No nos vamos a quemar por un 1% más", en referencia a que no buscarán su crecimiento a costa de enfrentarse a Ariztía o Súper Pollo, lo que sería "quemarse" con ellos, en la jerga empresarial.

Vemos, de este modo, que los Covarrubias, sin quererlo, habían confesado una colusión mediante un reportaje en una revista del diario El Mercurio. El desparpajo de los dueños de Don Pollo lleva a pensar que no tenían conciencia del ilícito que estaban confesando, toda vez que estas declaraciones se volvieron, inexorablemente, contra ellos y contra sus socios. Esta convivencia que relatan los Covarrubias es, precisamente, lo que la FNE imputa como acuerdos colusorios. Es decir, las tres empresas "convivían" mediante una colusión que limitaba las cantidades de producción y asignaba cuotas de mercado a cada una.

El ente articulador del plan, aquella entidad dedicada al control de la colusión semana a semana, era la entidad gremial que agrupaba a las empresas implicadas. A diferencia del caso farmacias, en esta causa se observa a un gremio actuando como facilitador del acuerdo y, luego, como principal garante de su ejecución. En la entrevista de los Covarrubias, el propio gerente general de Don Pollo es quien confirma que la APA había servido para llegar a acuerdos respecto a qué porción del mercado le correspondía a cada cual. Según la investigación de la FNE, del total de la torta colusoria, Agrosuper tenía una cuota del 60,5%, mientras que Ariztía tenía 30,5% y Don Pollo solamente un 9%. Esto demuestra que los Covarrubias eran el eslabón más débil de la cadena y que aquella cuota que ellos habían logrado dependía, directamente, del acuerdo

colusorio que monitoreaba la APA. Se entiende, entonces, que Don Pollo no buscara crecer en el mercado ni enfrentar a sus competidoras, puesto que su porción del pastel estaba asegurada. No tenía sentido confrontar por un porcentaje extra estando tan bien distribuida la torta para todos los interesados.

Por un lado, los términos del acuerdo demuestran el tamaño de Agrosuper respecto de sus competidores. La empresa, controlada por la familia Vial, tenía una cuota equivalente al doble de su principal antagonista en el mercado, Ariztía. Por otro lado, Don Pollo tenía menos de un tercio de lo que tenía Ariztía, lo que evidencia la distancia corporativa entre ambas empresas. De este modo, observamos la diferencia de magnitudes entre las tres compañías envueltas en la coordinación colusoria. Es comprensible, entonces, que para los Covarrubias lo mejor fuera convivir y no enfrentarse jamás con sus competidoras. Ese es el sentido en el cual las declaraciones de los dueños de Don Pollo encajaban en todo lo que vendría después.

Covarrubias: en la ruta

Ser tercero no es perder. Más todavía si el primero y el segundo son inalcanzables. Ese es el cálculo de los dueños de Don Pollo, un razonamiento que pone en evidencia las condiciones estructurales del mercado de carne de ave. Aquel era el fundamento de su estrategia empresarial, para producir sin competir, y claramente la toma de decisiones dentro de esta compañía está signada por su estructura como sociedad familiar. El clan Covarrubias, en sus diversas generaciones, controlaba todo el aparato productivo de Don Pollo al momento de descubrirse la colusión. Son ellos, por ende, la clave para entender a esta empresa.

Los Covarrubias son una familia de marcado tinte rural, con fuerte vínculos en el negocio agrícola durante décadas. El fundador del grupo fue Ramón Covarrubias Vives, primer presidente de la firma, mientras que sus hermanos, Rafael y Javier,

lo acompañaron siempre en un rol secundario dentro de la compañía. Al momento de revelarse la colusión, la familia concentraba el 95% de la propiedad de Agrícola Don Pollo. El 62% estaba en manos de Covarrubias Vives y el resto se lo repartían sus hermanos. En la toma de decisiones diaria estaban los hijos del patriarca, Ramón y Pablo Covarrubias Matte, quienes lideraban la gerencia general y comercial, respectivamente. Uno de los pilares tácticos de la empresa es la regla de reinversión que el fundador del grupo instauró. Esto quiere decir que nunca se reparten las ganancias entre los accionistas, sino que todo se reinvierte en la cadena productiva de Don Pollo. Desde sus inicios, esta regla es la ley para los Covarrubias, quienes comenzaron en la década de los sesenta con una pequeña planta productora de huevos.

Chorombo es una localidad rural en la provincia de Melipilla, a la cual se llega mediante la actual carretera F-74, que antiguamente era un sendero de tierra y maicillo. Allí, en los turbulentos años sesenta, se levantó la primera planta de Agrícola Chorombo, el emprendimiento inicial de Covarrubias Vives. En la zona de Melipilla, consolidó su negocio de producción de huevos, que luego expandió, con nuevas plantas, a la zona de Pirque. Hacia los años ochenta, Agrícola Chorombo era uno de los principales productores del país, alcanzando casi un millón de gallinas ponedoras, repartidas entre Pirque y Melipilla.

En esas décadas de éxito y expansión, Covarrubias Vives decidió crecer hacia el mercado de la carne de pollo y cerdo. El modelo de negocios comenzó con la crianza y venta de ejemplares vivos, para luego pasar a vender, directamente, carne envasada. En 1987, la arquitectura empresarial de la empresa se consolidó y se formó la Agrícola Don Pollo. Ya con ese nombre, el plan siguió por la vía de una fuerte inversión, de más de un millón de dólares de la época, para levantar una nueva planta productora, en San Bernardo.

Desde ahí, la presencia de la marca en las mesas de los chilenos fue creciendo de forma sostenida. Entraron con rapidez y fueron ocupando los nichos que sus competidores dejaron sin explotar. Además, se beneficiaron de un cierto boom de la industria, que multiplicó las marcas de pollo trozado, particularmente en

los noventa. Esa proliferación de marcas permitió que el plan de los Covarrubias se enfocara en los espacios rurales y ciudades periféricas en cada región. Al contrario de la mayoría de sus competidores, la familia decidió no competir directamente por el control del mercado de grandes supermercados o del barrio alto, en Santiago. A esta estrategia la denominaron "la ruta". Así lo explica Covarrubias Matte:

"Ha costado mucho crear la marca, hay que pensar que la de Súper Pollo es potentísima, con publicidad y todo un aparato", explica Ramón Covarrubias Matte. Similar estrategia es la que ha tenido Ariztía. Pero no la que ha aplicado Don Pollo. El principal pilar de la estrategia de marca de los Covarrubias ha estado en la "ruta". Según ellos, ahí radica el éxito de su negocio: llegar a los clientes pequeños y a los más apartados, sin estar ausentes de los principales supermercados, por supuesto.

Del total de la producción, el 70% va a la "ruta" que, en palabras de Covarrubias Matte, son "esos boliches, almacenes y quioscos que están en la periferia de las ciudades". El otro 30% es destinado a las cadenas de supermercados. Para solventar el proceso de distribución, la agrícola cuenta con 120 camiones y personal repartido entre Iquique y Punta Arenas, porque la empresa, desde su inicio, decidió no externalizar nada. "Atendemos todo nosotros, desde los supermercados más grandes en Santiago hasta un quiosco pequeño en Puerto Montt", sostiene Ramón Covarrubias Matte[58].

La estrategia de la ruta dio resultado. Así, se transformaron en el tercer actor de la industria y consolidaron su marca. Durante el trayecto les apareció competencia, especialmente durante las décadas de los ochenta y los noventa, momento en que las productoras de pollos proliferaban en el mercado. Con el nuevo milenio, vino la concentración definitiva, donde Don Pollo dio un paso decisivo al comprar la propiedad de la reconocida empresa La Cartuja, en 2001. Los Covarrubias decían estar creciendo y la prueba era la compra de sus empresas competidoras. Solo en 2001, el clan invirtió más de ocho millones de dólares en la compra de las productoras competidoras a nivel nacional. En ese

momento, Don Pollo tenía cerca del 6% del mercado de carne de ave. Sin embargo, en un dato que parece clave para comprender el caso, la compra de las competidoras no significó un aumento en el porcentaje de mercado de la empresa de los Covarrubias.

Por eso, la compra de la tradicional empresa La Cartuja sería una de las hebras que terminaron por desarmar el tejido de la colusión.

Marinado

Una de las coordinaciones que saltaron a la vista de la FNE fue el acuerdo de las tres productoras mayoritarias, Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, respecto del rotulado de los pollos. En 2009, arrastrado por reportajes de televisión, el gobierno impulsó nuevas políticas sobre el rotulado de productos cárnicos. En el caso de las aves, se volvió obligatorio el rotulado referente al porcentaje de marinado, es decir, el proceso en que se agrega agua, adobos y aditivos a la carne, mediante inyecciones. La nueva regulación sanitaria de 2009 estaba destinada a otorgar más información a los consumidores respecto a las cantidades de sal y agua contenidas en los pollos.

Este elemento podría haber sido un instrumento de diferenciación entre los tres competidores. Sin embargo, las tres empresas mayoritarias decidieron colocar la misma rotulación. Según Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, sus trozos envasados contenían siempre la misma cantidad de marinado: un 15% del total del peso. Este curioso acuerdo quedó en evidencia cuando se allanaron las oficinas de los Covarrubias. Así lo relataba el vespertino La Segunda:

En 2009 un informe alertó a los productores de pollos que la Fiscalía Nacional Económica podría caerles encima y comenzar un juicio en su contra por posible colusión en una materia menor, pero que podía dar pie a indagaciones más

importantes en las empresas que integran la Asociación de Productores Avícolas (APA). El profesional a cargo del documento tuvo acceso amplio a los correos electrónicos y actas que hacían referencia a la "coordinación" para lograr que las firmas marinaran todas a un 15%, es decir, que infiltraran agua con adobos para dar textura, jugosidad, sabor y más peso a sus productos.

Rotulados como "confidencial", los pliegos fueron un hallazgo en la incautación realizada a las oficinas de Don Pollo. Titulado "Sobre acciones coordinadas para la determinación del estándar de un producto: El caso de la carne de ave marinada", resaltaba que un acuerdo así era algo legal, en el marco de las acciones del APA, pero que "eventualmente podría levantar sospechas". Para "minimizar la probabilidad" de una acusación, analizaba dos caminos:

El primero, "mantener el acuerdo en carácter de reservado entre las empresas involucradas y diseñar una estrategia de implementación del acuerdo, donde la convergencia en el rotulado parezca casual y no fruto de un acuerdo explícito".

Esa alternativa, indica el informe, "fue desechada por varias razones: En primer lugar, los e-mails (entre ejecutivos) y en menor medida, también las actas de las reuniones del APA dan cuenta clara que hubo un proceso para ponerse de acuerdo y que este culminó con un compromiso (...) Implicaría acordar entre los competidores una estrategia de ocultamiento del acuerdo original, que, de ser descubierto, agravaría notablemente el ilícito"[59].

Según la FNE, el rotulado sobre marinado era solo la punta del iceberg, bajo la cual se ocultaba un largo y denso acuerdo colusorio sobre cuotas de mercado. El marinado era, en realidad, un tema menor en comparación con la enorme colusión que se había fraguado por años, manteniendo una situación de competencia aparente entre las tres principales productoras de pollo del país. El nuevo rotulado podía ser una oportunidad para diferenciarse, si es que hubiera habido verdadera intención de hacerlo. Al contrario, el nuevo rotulado era una idea interna de los propios productores, quienes buscaron dentro del gobierno

una excusa para hacer operativo el acuerdo sobre cómo rotular los pollos. A fin de ocultar este procedimiento, los asesores habían recomendado tener precaución, pues, en caso de levantar sospechas, todo el pacto productivo podía ser objeto de investigación. Y en medio de esta coordinación vemos, claramente, al gremio de productores avícolas APA.

El rotulado del marinado no fue el único elemento que llamó la atención de la FNE, pues también fue significativo el interés que despertó la operación mediante la cual los Covarrubias habían comprado La Cartuja, casi una década antes. Ocurre que, en un mercado competitivo, aquella empresa que compra a uno de sus competidores debiera, naturalmente, crecer en su participación de mercado. En otras palabras, lo esperable era que el porcentaje de la industria que tenía La Cartuja pasara a Don Pollo. Pese a ello, la FNE detectó que, después de concretada la compra, el porcentaje de los Covarrubias dentro del mercado no había subido. Es decir, para Don Pollo la compra de La Cartuja no significó un aumento en el tamaño de su trozo del pastel.

Y no lo fue porque, en realidad, la compra de La Cartuja no fue una operación solitaria de los Covarrubias, sino que fue una embestida conjunta de Don Pollo, Agrosuper y Ariztía. Solamente cuando el TDLC iluminó el escenario la prensa pudo comprender la realidad detrás de las apariencias en la adquisición de La Cartuja. Así lo resume el cuerpo Economía y Negocios, del diario El Mercurio:

El 4 de mayo de 2001, Don Pollo adquirió la firma avícola La Cartuja, ligada al empresario Arturo Claro y a la familia Mujica. En la oportunidad, se publicó que esta operación fortalecía la participación del comprador en su competencia con los dos grandes de la industria: Agrosuper y Ariztía. Así, Don Pollo subía su participación de mercado del 6% a cerca del 12%.

Una década más tarde, el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia —que ayer sancionó duramente a estas tres empresas del rubro por colusión— cambió radicalmente el sentido de la adquisición: la compra de La Cartuja habría

sido coordinada por las requeridas para eliminar a un competidor. “Diversos antecedentes probatorios permiten a este Tribunal concluir que la referida operación de concentración se debió a un actuar coordinado entre las empresas avícolas requeridas, a instancias de la (asociación gremial que las agrupa) APA”, afirma el texto.

Apoyado en una serie de escrituras públicas, la resolución asegura que la compra efectivamente la realizó Don Pollo. Sin embargo, al poco tiempo, esta última vendió a Ariztía y Agrosuper los activos de La Cartuja. De hecho, el tribunal cita un correo del 25 de septiembre de 2002 en el que el presidente de la APA, Juan Miguel Ovalle, le remite a Pablo Covarrubias, de Don Pollo, un documento llamado “Participaciones 2002”. En este aparecen las participaciones de mercado de Súper Pollo (marca de Agrosuper), Ariztía y Don Pollo con la compra de La Cartuja y sin esta adquisición. El problema era que Don Pollo tenía la misma participación con y sin La Cartuja. “La expresión ‘porcentaje usado para compra Cartuja’ constituye un claro indicio de la adquisición conjunta de un productor avícola por parte de las empresas avícolas requeridas (…) Lo anterior resulta confirmado por la inmediata transferencia de activos adquiridos a La Cartuja, realizada por Don Pollo a Agrosuper y Ariztía”, precisa la resolución del Tribunal.

Aún más, el fallo puntualiza que la coordinación no se limitó al financiamiento conjunto de la adquisición de La Cartuja y la posterior distribución de sus activos. El 18 de diciembre de 2003, Juan Miguel Ovalle le remitió un correo a Miguel Rojas, de Don Pollo, con un archivo denominado “Devolución de excedentes”. En él, el titular de la APA explica el proceso que deberá seguirse para devolver el excedente de los activos comprados por cada empresa. “El fundamento de esta afirmación es que estas empresas, además de hacer su aporte proporcional al costo de la operación como todos, pagaron un sobreprecio sobre el valor de los activos adquiridos. De este sobreprecio sobraron $1.100.000.000 que es necesario devolverlos”, señala el correo electrónico. Luego de esto, el mismo Ovalle le envió un e-mail a las tres empresas sancionadas, informándoles que terminó el proceso de liquidación de La Cartuja y el excedente a devolver asciende a $1.149.288.631, el que se distribuirá a base del valor neto de los activos comprados por cada participante del negocio.

A lo anterior se suma un tercer correo —20 de enero de 2004—, donde se establece el “Acuerdo Privado” entre las compañías con todas las transferencias económicas derivadas de La Cartuja a las empresas, y se mandata la liquidación o absorción de esta última por parte de Don Pollo. “En definitiva, ha resultado acreditado que las empresas avícolas requeridas, con la permanente coordinación de la APA, adquirieron conjuntamente a una empresa avícola competidora —La Cartuja— (…). A juicio de este Tribunal, más que tratarse de una operación de concentración, la pretendida adquisición de La Cartuja constituyó una forma de desguace o dilución de un competidor acordada entre Agrosuper, Ariztía y Don Pollo”, asegura la resolución. Esto, considerando que previo a la adquisición de la compañía por parte de Don Pollo, este era un actor independiente del cartel, pese a que también pertenecía a la APA[60].

Vemos, entonces, que la aparente compra de una empresa competidora fue, en realidad y en palabras del Tribunal, una operación de “desguace o dilución” de un competidor acordada entre Agrosuper, Ariztía y Don Pollo. Este desguace de La Cartuja muestra que las tres empresas funcionaban de forma coordinada y que su crecimiento individual era siempre sistematizado con el crecimiento de los otros dos miembros del cartel. Así fue como se aseguraron las cuotas de mercado y los márgenes de producción.

Ovalle, el gran coordinador

Juan Miguel Ovalle es un personaje clave para entender esta colusión. Fue nombrado presidente del gremio de productores avícolas en 1996. Reconocido por sus redes transversales con las elites políticas, no tardó en tender puentes hacia el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, donde se volvió un habitué de los cócteles y presentaciones públicas. Antes, hizo carrera dentro de Sopraval, empresa dedicada a la producción de carne de pavo. Esta es una sociedad anónima abierta a la bolsa y dentro de su propiedad participa Agrosuper.

Al momento de descubrirse la colusión, Ovalle llevaba ya quince años al mando de la APA, con dedicación exclusiva para representar al gremio. Había trascendido a gobiernos y crisis de todo tipo, volviéndose un engranaje clave dentro de la industria. Junto con eso, era representante de los productores avícolas en las organizaciones empresariales, como la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC). Todas estas redes y esta organización permitieron que Ovalle tuviera un lugar de estatus dentro de la elite empresarial. No fue menor el impacto, entonces, del allanamiento de sus oficinas en enero de 2010. Así lo informaba la revista Qué Pasa:

El 13 de enero pasado, y mientras se desarrollaba una reunión interna en la oficina del presidente de la Asociación de Productores Avícolas (APA), Juan Miguel Ovalle, un grupo del OS-9 de Carabineros allanó la institución sorpresivamente. La operación terminó con la incautación de un computador y voluminosa documentación de la entidad.

La diligencia —inédita para un gremio empresarial— fue ordenada por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y estuvo seguida de acciones similares en los cuarteles generales de las tres principales empresas de aves del país. Así, el brazo de la autoridad antimonopolio dejó clara su voluntad de llegar al fondo de su nuevo objetivo: demostrar la existencia de colusión que habría operado por más de una década, a través del manejo ilegal de la producción y de cuotas de ese mercado.

El golpe de la entidad que encabeza Felipe Irarrázabal marcó la cuenta regresiva para la “bomba” que lanzó hace justo una semana contra las empresas Agrosuper, Ariztía, Don Pollo y la APA, al pedir al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) que las multe por un total de US$ 110 millones por “ejecutar un acuerdo entre competidores”, dando fin a la investigación que inició en septiembre del 2010[61].

Mediante el allanamiento de 2010, la FNE puso en conocimiento de toda la industria avícola que el asunto iba en serio. Todo ese año fue de intensas investigaciones, precisamente porque el allanamiento trajo sus frutos. Allí apareció abundante evidencia para fundamentar una acusación por colusión. Un año más tarde, en enero de 2011, Ovalle declaró ante la FNE y enfrentó las preguntas de Camila Ringeling y Laura Poggi, ambas abogadas del equipo del fiscal Felipe Irarrázabal. Entre otras preguntas, Ovalle debió explicar el origen y el objetivo de la APA, así como la existencia o no de acuerdos de producción y cuotas de mercado. Las preguntas de la FNE operaban sobre seguro, pues la Fiscalía ya tenía los correos electrónicos de Ovalle donde se dejaba entrever una colusión para distribuirse el mercado del pollo. Junto a Ovalle encontramos a Felipe Vial, también abogado en el caso farmacias, ahora representando al gremio avícola. De la declaración de Ovalle ante la FNE se desprende una nítida estrategia de bajarle el perfil al rol de la APA y de negar cualquier tipo de acuerdo colusorio. Sin embargo, los mensajes de Ovalle eran claros. El primero de ellos data de 1996 y fue enviado mediante fax cuando Ovalle recién se estaba instalando en la APA. En este fax, enviado por Ovalle a un ejecutivo de Don Pollo, podemos leer:

(...) personalmente recomiendo aumentar las cargas para enero 97, a razón de 2.600.000 unidades por faena por semana, a partir de esta semana (28.09.96 al 03.11.96). Recomiendo igualmente ser extremadamente cuidadoso con el nivel de cargas en relación a las ventas[62].

Con este fax comienza una larga secuencia de pruebas que la FNE logró recabar en las oficinas de la APA. Ya para 1997 las cuotas de mercado parecían estar asignadas según un diseño que Ovalle se encargaba de hacer cumplir. El mecanismo no se detuvo ahí y se fue sofisticando conforme avanzó la confianza entre las partes. A diferencia de otras colusiones, donde se trata de un “mero” ajuste de precios, en este caso vemos una repartición de cuotas de mercado y porcentajes de producción. Estas cifras no son propuestas al azar, sino que son el fruto de un polinomio de factores donde se fueron sumando elementos como el precio del grano de maíz, principal alimento de los pollos y, por ende, también uno de los principales costos de producción para las tres avícolas involucradas. Del mismo modo, se agregaron las tasas de crecimiento del país como factor

para considerar en las cuotas de mercado. De ahí que, en algunas declaraciones, los Covarrubias hablaran de “crecer junto con el país”.

Pensando en el objetivo de afinar los métodos, la APA fue transformándose en un ente coordinador altamente sofisticado. De hecho, sorprende el grado de complejidad de los indicadores que se usaron. A través de la APA, las empresas coludidas hacían intercambio permanente de información sensible, estratégica y detallada sobre su producción. Con esta información, se realizaban proyecciones del consumo de pollo en el último trimestre de cada año, con la información de precios y ventas entregada por las tres avícolas. En estas proyecciones, la APA presentaba diversos escenarios que luego eran debatidos por altos ejecutivos de las empresas, seleccionándose uno de los escenarios previamente proyectados, con lo cual cada empresa tomaba el compromiso de cuánto y cómo producir para el siguiente año calendario. Este procedimiento lo repitieron desde mediados de los noventa en adelante.

El rol de Ovalle fue perfeccionar y dar seguimiento a estos acuerdos. La APA no solo llevaba adelante los estudios y proyecciones, sino que también se ocupaba de remitir el detalle de las cargas asignadas a cada una de las empresas. Enseguida, monitoreaba el cumplimiento del acuerdo adoptado, informando las ventas semanales de cada empresa. Finalmente, la APA coordinaba eventuales ajustes en las cargas de Agrosuper, Ariztía y Don Pollo. La FNE señala que los ajustes se habrían implementado de diversas formas, como la disminución de las cargas previamente establecidas, la intensificación de las exportaciones, el aumento del stock o el alza de inventario de productos congelados. También se agrega, de forma explícita, la matanza de crías recién nacidas como método de control de la producción. En un correo de los hermanos Covarrubias Matte se puede leer:

Pablo. Te mando toda la información de entrega del primer trimestre del año y si por algún motivo extraordinario tú piensas que son muchos los pollos de una determinada semana, puedes ver la fecha de nacimiento que te la destaco en color amarillo y si los pollos no han nacido aún me avisas y los mato al nacer[63].

Las comunicaciones de los Covarrubias, así como las de Ovalle, fueron fruto del allanamiento que la FNE practicó en enero de 2010. A partir de esa diligencia, se consiguió una serie de correos electrónicos que permitieron reconstruir la manera en que la APA coordinó a las tres empresas y mostrar cómo la colusión se fue sofisticando con el paso del tiempo.

Niños bien portados

El rol de Ovalle era indispensable para monitorear y ejecutar el plan con pulcritud en los detalles. Cuando era necesario disminuir la oferta, Ovalle se comunicaba con los gerentes de las empresas y estos "bajaban" la orden para cumplir con lo indicado por el líder gremial. Este nivel de coordinación semanal era la ejecución contingente del plan general que, año a año, los ejecutivos acordaban con Ovalle. Así, por ejemplo, podemos ver dos correos de Ovalle a los gerentes donde señala las operaciones que se deben ejecutar para cumplir con el diseño general:

Correo de 24 de julio de 2000:

"[P]ara dar cumplimiento a los acuerdos suscritos, las empresas AR (Ariztía) y SP (Súper Pollo) deberían disminuir su oferta semanal en 20 mil unidades durante las próximas 10 semanas".

Correo de 20 de enero de 2004:

"[C]onforme a las últimas estimaciones de ventas de pollo para el mercado

nacional para el 2004, que incorporan las importaciones de pollo de Argentina, se concluye que para mantener el actual nivel de precios, es necesario reducir las cargas semanales a los siguientes niveles (...)”[64].

Es interesante desgranar el choclo y analizar los números anuales que las tres avícolas acordaron. Por ejemplo, para 2006 acordaron una proyección de ventas de 385.624 toneladas. Las cantidades vendidas al término de ese año fueron un 0,43% inferiores a eso, es decir, el cálculo fue prácticamente perfecto. No obstante, no todos los años fue así de precisa la estimación, ya que, según consta en el expediente, el 20 de noviembre de 2006 la APA envió una proyección de ventas para el año 2007 que contemplaba 404.421 toneladas totales. Las ventas de las empresas coludidas fueron un 8,5% inferiores a lo proyectado, totalizando 370.035 toneladas entre las tres. Esta diferencia se explica por el incendio que sufrió, a fines de 2006, la principal productora del país, la gigantesca planta San Vicente, de Agrosuper. Pocos días después de ese incidente, la APA recomendó a las tres avícolas que ajustaran sus cargas, es decir, que redujeran la producción mediante la eliminación del 5% de “unidades nacidas”. Así se lee en el correo de Juan Miguel Ovalle a José Guzmán, de Agrosuper; Ismael Correa, de Ariztía, y Ramón Covarrubias Matte, de Don Pollo:

Nuestra recomendación es de ajustar las cargas para el mercado nacional, a una cantidad total de 3.300.000 unidades semanales, expresadas en unidades vivas para faena. Adicionalmente, recomendamos eliminar a partir de esta semana el 5% de las unidades nacidas[65].

En enero de 2007, las empresas coludidas volvieron a ajustar sus cargas, fijándolas en más de tres millones de unidades semanales totales, de las cuales Agrosuper llevaba un 60%, aproximadamente. Según detalla la presentación de la FNE:

[Q]ue en enero de 2007 las Requeridas se habrían reunido para ajustar las cargas, fijándolas en 3.300.000 unidades semanales. En noviembre de 2007 las

Empresas avícolas requeridas, a través de la APA, habrían acordado dos proyecciones de demanda para el año 2008, basadas en dos escenarios distintos, entre 390.288 y 401.051 toneladas, lo que habría implicado una carga de entre 3.350.000 y 3.450.000 unidades semanales. En enero de 2008, el presidente de la APA habría solicitado a las empresas avícolas requeridas: (i) no exceder las cargas sugeridas en noviembre, a fin de que el precio fluctuara entre los valores estimados; y (ii) el envío de las cargas programadas para las diez primeras semanas del año 2008. Las empresas requeridas habrían cumplido lo solicitado[66].

El 2008 fue un año particularmente movido para el cartel de los pollos. A fines de enero de 2008 el presidente de la APA había solicitado a las empresas una rebaja en la producción, atendiendo a la situación de los mercados de granos y de las carnes rojas. Ocurre que, durante el primer semestre de ese año, se produjo un alza en el precio del maíz. Los granos, en general, experimentaron una especie de "burbuja" durante un trimestre, lo que empujó los precios por sobre todos los promedios históricos. Al segundo semestre, sin embargo, el escenario tendió a estabilizarse y el precio del maíz, en específico, recuperó sus niveles históricos. Todos estos vaivenes obligaron a Ovalle y compañía a ajustar el plan de producción varias veces. Por eso, la FNE encontró abundante correspondencia digital de ese año. Los siguientes emails emanan de Ovalle hacia los gerentes, quienes ejecutan las órdenes al pie de la letra.

Correo del 10 de enero de 2008:

"Agradeceré me envíen sus cargas semanales, expresadas en unidades de pollos faenados para el mercado nacional, para el período 01/02/08 al 02/03/08".

"Demasiado bien portados para ser 'niños' normales", les responde Ovalle, tras recibir la petición.

Correo del 15 de enero de 2008:

"Considerando la situación del mercado de granos y de la carne roja, sugiero ajustar las cargas a partir de la semana del 03 al 09 de marzo a 3.350.000 unidades semanales. Lo anterior significa lo siguiente: 1) 2.040.000 2) 1.041.000 3) 269.000 Agradeceré sus comentarios".

En respuesta, Don Pollo señala:

"La venta se está poniendo algo lenta, no será mejor ajustar el precio y no las cargas, ya que reduciendo la oferta creo le damos más cabida al pollo argentino. Si aún se prefiere ajustar las cargas nosotros nos bajamos a 275 ya que no podemos menos para poder abastecer bien nuestra red de ventas".

Correo del 6 de junio de 2008:

"Considerando la situación, recomiendo ajustar las cargas a 3.000.000 unidades semanales, esto es 1.830.000; 930.000 y 240.000. Considero este sacrificio indispensable para ajustar los precios a partir del lunes".

En respuesta, José Guzmán de Agrosuper señala:

"Nosotros hemos dado la orden de eliminar nuestra cuota y un poco más, entre hoy y mañana"[67].

Estas son solo algunas muestras de las comunicaciones entre los sujetos involucrados en la colusión. Queda claro cómo, mediante el control de cuotas de mercado, lograban mantener los precios en los niveles deseados. De esta manera, a través de un acuerdo de producción, las tres avícolas principales amarraban los precios de la carne de pollo.

Este sistema fue replicado en 2009, 2010 y 2011, cuando los descubrieron. Todo este plan y las comunicaciones mediante correos se complementaban con encuentros y cenas donde los ejecutivos conversaban sobre el estado de la industria. En estas reuniones se tomaban diversas decisiones, tales como la aplicación de descuentos en el precio, el aumento del stock o del inventario congelado, así como la matanza de pollos y la reducción de producción futura. Este diseño, como vimos, era provechoso para Don Pollo, pues los Covarrubias no querían exponerse a competir con las gigantes del mercado. Del mismo modo, Agrosuper lograba asegurarse el primer lugar de la industria, con más de un 60% de participación en la torta de la colusión. En ambos extremos, para el tercero y el primero, las ganancias eran claras y nítidas.

Evidentemente, el pacto también era beneficioso para la empresa que ocupaba el segundo lugar.

Ariztía, empresa familiar

Ser segundo no es perder. Menos aún si el primero te dobla en cantidad de ventas y el tercero te sigue desde muy lejos, representando un tercio de lo que eres tú. Ese fue el razonamiento de Ariztía, una empresa caracterizada por su índole familiar, signada por la presencia del patriarca Manuel Ariztía Ruiz, un empresario generacionalmente coetáneo tanto de Covarrubias Vives, de Don Pollo, como de Gonzalo Vial Vial, de Agrosuper. De forma similar a ellos, vio en el mercado de las carnes una oportunidad de crecimiento. Y, en otro parecido, también eligió la zona de Melipilla para comenzar con su producción. Así

relataba la revista Capital el inicio del emprendimiento avícola de Manuel Ariztía:

Estudió Ingeniería Comercial en la Universidad Católica, pese a que quería ser agrónomo. Apenas egresó se puso a trabajar junto a Ricardo, uno de sus ocho hermanos, en la compañía, dedicada en esos tiempos también a las viñas y los frutales. En 1974, Manuel Ariztía compró a sus hermanos toda el área avícola. Y la hizo volar. Fue el primero que innovó en Chile al vender el pollo trozado. “Era una época en que la gente tenía poca plata y unos querían la pechuga, otros el trutro, otros el cogote y otros las alas, entonces dije, bueno, dividámoslo”, cuenta mientras camina por la antigua casona de Melipilla, la misma en la que vivió de joven y que está contigua a la planta que produce seis millones de pollos al mes[68].

La historia melipillana de la familia Ariztía arranca con Ricardo Ariztía Pinto, quien llega a la ciudad como gerente del Banco de Melipilla, en 1893. Esto, en el contexto del surgimiento de bancos locales durante la última década del siglo XIX. Al año siguiente, Ariztía Pinto compra las chacras que reunidas formaron la Viña Ariztía. En 1913, su hijo, Hernán Ariztía Bascuñán, se hace cargo de la viña y la transforma en una pequeña productora de vino embotellado. No fue sino hasta 1936 cuando la familia ingresó al negocio de los huevos, con veinte mil gallinas, que instalaron en la viña. En 1952, el octavo hijo de Hernán Ariztía, Manuel Ariztía Ruiz, tomó el mando del negocio. Fue él quien hizo girar la empresa familiar y se centró en la avicultura, comenzando a finales de los cincuenta con la cría de pollos para carne, conocidos como pollos Broiler, los que se vendían vivos.

Gracias al éxito de este modelo de negocios, en 1968 Ariztía Ruiz invierte para poner a funcionar un matadero manual, ubicado en Puangue, al poniente de Melipilla. Esta planta fue la pieza clave que permitió la expansión comercial hasta lograr un hito en 1985, cuando se logró exportar directamente a Japón. Más tarde, en los tempranos noventa, la marca Ariztía llegó a Europa y, luego, a los cinco continentes. Gracias al éxito nacional e internacional, la familia hizo

crecer sus operaciones, con plantas en Arica, El Paico y Ochagavía, que complementan la producción de Talagante, Cerrillos y Melipilla, donde se mantiene la matriz de la empresa.

El camino al éxito no estuvo exento de obstáculos.

Manuel Ariztía es uno de los empresarios más icónicos del Chile actual, toda vez que su empresa atraviesa las diversas etapas de la historia reciente. La marca pasó de ser una pequeña productora de aves vivas en Melipilla hasta convertirse en un exportador con presencia en todos los rincones del planeta. Ariztía fue testigo de la revolución en libertad de Frei Montalva y, luego, de la Unidad Popular, el golpe, la dictadura, la transición y la apertura comercial al mundo. En todo ese proceso, se convirtió en una de las empresas más exitosas de la historia del país. Aun así, el camino no estuvo exento de obstáculos como la crisis de 1982, los incendios en las plantas productoras y los vaivenes del dólar.

Con toda su historia a cuestas, la empresa vivió sus años más oscuros precisamente cuando se descubrió la colusión. Así lo informaba la revista Capital en 2014:

Hoy, Ariztía está en proceso de recuperación. Los últimos años no fueron fáciles. La gripe aviar, la crisis subprime —que congeló las exportaciones— y el terremoto de 2010 complicaron las cosas, dejando una deuda de 160 millones de dólares. Tras un proceso de reestructuración y consolidación de su gobierno corporativo, este año la empresa estima facturaciones por 550 millones de dólares[69].

Una facturación de más quinientos millones de dólares es una dimensión gigantesca para la economía chilena, que ha experimentado una expansión sin precedentes en su historia. El impulso empresarial de los Ariztía les permitió,

también, ingresar a las elites empresariales y políticas del país. De hecho, en 2011, justo cuando se destapaba la colusión, las páginas de vida social de los diarios se repletaron de fotos de un matrimonio sumamente concurrido: el de uno de los hijos del presidente Piñera con una de las nietas de Manuel Ariztía. Los periodistas no tardaron en levantar sus pautas en torno a la polémica que significaba esta ceremonia, justo en el contexto de un escándalo como el cartel de los pollos.

El asunto escaló tanto que el mismísimo Andrés Chadwick Piñera, por entonces ministro vocero del gobierno (y primo del presidente), debió referirse al matrimonio Piñera-Ariztía:

El ministro secretario general de Gobierno, Andrés Chadwick, reconoció que el próximo 23 de diciembre el tercero de los cuatro hijos del presidente Sebastián Piñera contraerá matrimonio con Carmen Ariztía Ovalle, nieta de Manuel Ariztía Ruiz, dueño de las Empresas Ariztía. Una de las empresas que fue denunciada por la Fiscalía Nacional Económica (FNE), consignó este lunes La Segunda.

Ante la consulta si este nexo familiar afectará la indagación sobre el llamado "Cartel de Pollos", el vocero de La Moneda aseguró que "el gobierno está comprometido a fondo, y el propio presidente lo ha dicho desde el primer momento, con la defensa de los derechos de los consumidores y la plena transparencia en el correcto funcionamiento de los mercados". "En este caso, ello debería ser determinado por el Tribunal de (Defensa de) la Libre Competencia ante la acusación hecha por el fiscal", concluyó Chadwick. De esta manera, el mandatario será consuegro de uno de los empresarios cuestionados[70].

El matrimonio fue ampliamente cubierto por la prensa y por la opinión pública. Del mismo modo, los medios de investigación pusieron el foco en aquellos personeros de gobierno que tuvieran vínculos con las empresas coludidas. Así, por ejemplo, apareció el nombre de Ricardo Ariztía de Castro, sobrino de Manuel Ariztía Ruiz, quien era director del Instituto de Desarrollo Agropecuario

(Indap), dependiente del Ministerio de Agricultura. Dentro de la empresa de su tío, ocupó el cargo de gerente en Agrícola Baracaldo, una de las cuatro áreas de negocios del holding. A mayor abundancia, dentro del equipo de Ariztía de Castro, en el Indap, encontramos a Ramón Arrau García de la Huerta, hijo de Ramón Arrau de la Cerda, un ejecutivo de segundo plano que es clave, pues fue gerente de Agrosuper durante casi treinta años. Asimismo, Arrau fue uno de los nombres que más tiempo integró el directorio de APA. Al momento de la colusión, era director suplente de esta institución, que, como hemos visto, es clave para entender la causa.

APA: la cocina de la colusión

Este caso no podría comprenderse sin el rol de la APA, que ejercía como ente coordinador del plan y, luego, se ocupaba de hacerlo cumplir a rajatabla. Al descubrirse el funcionamiento de la colusión, la APA debió buscar respuestas para explicar cómo funcionó y qué hizo durante más de una década. Asistidos por el abogado Felipe Vial, los directivos del gremio sostuvieron que la APA no tenía ningún interés comercial, por lo que no podía ser parte de una colusión. Del mismo modo, Vial puso en duda las acusaciones de la FNE porque no consideraba las subdivisiones de los mercados del pollo, como son los nuggets, el pollo trozado, la pechuga, las alitas y los productos congelados. Según la APA, cada corte es un mercado distinto, por lo que difícilmente podría haber una coordinación a nivel productivo. En relación con las imputaciones concretas efectuadas por la Fiscalía, la APA sostuvo que no había participado en la celebración, ejecución o monitoreo del acuerdo. A juicio de la APA, las asociaciones gremiales nacionales o extranjeras “mínimamente diligentes” elaborarían proyecciones similares a las que se hacían en Chile.

Según consta en diversos documentos incautados, los acuerdos a través de la APA se remontaban, al menos, a mediados de los noventa. El primer paso de este acuerdo fue que las empresas no pudiesen realizar promociones no acordadas, como una forma de frenar posibles guerras de precios o escaladas de ofertas que abaratasen los precios. Cuando se hacían promociones, había una coordinación

previa para hacer más atractivos los productos, sin que necesariamente hubiera una situación de competencia. Asimismo, se observan esfuerzos para circunscribir la competencia del mercado laboral dentro de la industria avícola. Hacia finales de los noventa, era una regla no escrita que, dentro de las tres empresas involucradas, solamente se podía contratar a personal que hubiera trabajado con otro productor vinculado transcurridos seis meses de terminado el contrato con su antiguo empleador.

Más tarde, esta regla se hizo explícita, así como que cualquier contratación, independiente del plazo de su finiquito, era previamente conversada entre los productores involucrados. Estas reglas tenían dos objetivos: por una parte, el espíritu era no "levantarse el personal" entre los tres socios y, por otra, se construyó colectivamente un repositorio de antecedentes de prestadores de servicios. En este listado de retiro se debía incluir a todo personal que hubiera terminado sus funciones en una empresa por incumplimiento de sus obligaciones. Por consiguiente, la empresa informante no lo recomendaba para que trabajara en ninguna compañía, incluyendo tanto a personal contratado como a fleteros, contratistas y terceros en general. En conjunto, estas reglas sobre contratación generaban un marco común de las tres empresas involucradas, y constituyen una muestra más del rol que tenía la APA, quien administraba estos listados de proveedores. El grado de compenetración de las tres empresas no solo alcanzaba las cuotas de producción, sino también sus políticas laborales.

Los directorios de la APA tenían, año tras año, al menos a un representante de cada una de las empresas coludidas. Al contrario, hubo empresas que estuvieron siempre excluidas de los directorios y también de los informes; ellas fueron Codipra y Santa Rosa. La primera nunca se sumó realmente a la APA, manteniendo cierta tensión entre la plana ejecutiva de la empresa y el gremio. La segunda, si bien estaba dentro de APA, nunca recibió informes, y tampoco se acreditó su participación en el cartel de los pollos. Dicho de otra manera, en la cocina de la colusión no entraba cualquiera. Se necesitaba ser parte del club de escogidos, aquellos que intercambiaban información y se coordinaban todos los años. El administrador de ese club era Ovalle y la APA no era sino la puesta en práctica de esa narrativa.

La relevancia de la APA, como agente coordinador, es altamente sofisticada. Por un lado, vemos que un gremio utiliza las formas de la representación gremial para, detrás de esa fachada, construir un intrincado plan de desarrollo empresarial. Por otro lado, vemos que la APA facilitó las cosas a tres empresas específicas, cada una movida por una motivación concreta que pujaba a favor de la colusión. Del lado de los Covarrubias, la APA les permitía entenderse de tú a tú con las dos mayores empresas del rubro, teniendo allí un espacio de igualdad para tomar acuerdos. Por eso, para los Covarrubias la APA era indispensable, en tanto les aseguraba su tercer lugar en la industria y garantizaba un asiento en la mesa de negociación cada año. Para Ariztía, la APA le entregaba una cancha neutral donde entenderse con Agrosuper, el gigante del mercado avícola. Esta empresa aseguraba su segundo lugar en la industria y, al mismo tiempo, tenía garantías de paz con su mayor competidor. Para Agrosuper la utilidad de la APA como agente coordinador era todavía mayor. Fue la manera en la cual la empresa clavó la rueda de la fortuna, asegurando el primer lugar del mercado avícola.

El gigante Agrosuper

Gonzalo Vial Vial es uno de los empresarios más famosos de Chile. Su influencia es materia de estudio y su empresa, Agrosuper, una de las más respetadas a nivel nacional. Sus productos llegan a todo el planeta, como también sus redes de contactos. La reputación de la compañía trasciende el hemisferio sur y llega también a la prensa europea. En un reportaje del diario El País de España, se puede leer:

En el conglomerado chileno Agrosuper todo es a lo grande. Con marcas como Súper Pollo y Súper Cerdo, es líder tanto en la industria avícola como en la porcina, con más del 50% del mercado nacional en ambas carnes. Cuando tuvo uno de sus grandes traspiés, en 2012, cerca de medio millón de cerdos quedaron abandonados sin agua ni alimento durante cinco días en pleno desierto de Atacama a raíz de un conflicto con una comunidad vecina. Más recientemente, a

fines de mayo, compró una empresa acuícola para ampliar sus operaciones en el sector y se posicionó como el tercer jugador de la industria del salmón de Chile, el segundo productor mundial, por detrás de Noruega.

El grupo, fundado en 1955 por su actual presidente, Gonzalo Vial Vial, de 83 años, realizó operaciones por más de 2000 millones de euros en 2017, con una ganancia de 225 millones (al tipo de cambio actual). Emplea a 14.000 personas en forma directa y exporta a 67 países, de los que proviene el 40% de su facturación. Pero sus orígenes fueron modestos. La carrera empresarial del dueño de Agrosuper empezó cuando se instaló junto a dos colaboradores en un campo de su familia para comenzar un negocio de producción de huevos. La propiedad estaba cerca de Rancagua, una ciudad ubicada a 100 kilómetros al sur de Santiago, donde la firma mantiene su sede hasta hoy[71].

La evolución de la empresa, de 1955 hasta el siglo XXI, acompañó los procesos históricos del país. Del mismo modo que Ariztía, supo atravesar crisis y vaivenes hasta consolidarse en el mercado nacional. Luego, los caminos extranjeros se abrieron de la mano de los tratados de libre comercio que trajo la transición. Hacia 2017, el diario El País, el periódico más leído de habla hispana en todo el orbe, destacaba las ganancias de Agrosuper: un total de operaciones por más de dos mil millones de euros, con utilidades netas de doscientos veinte millones. Son números extraordinarios desde el punto de vista de la expansión geográfica de Vial. Hacia el año 2017, el grupo Vial tenía un catálogo de más mil seiscientos productos, con redes de abastecimiento en todo Chile. Dentro de sus marcas estaban Súper Pollo, Súper Cerdo, Sopraval, La Crianza, Súper Salmón y Pollos King. En el plano internacional, tiene oficinas comerciales en Italia, Estados Unidos, México, Japón y China.

Al descubrirse la colusión, Vial fue el empresario más mencionado por la prensa y su fotografía se hizo familiar para la opinión pública. Nunca reconoció la colusión. Incluso con la sentencia ya dictada, declaró ante El Mercurio en 2014:

Si hubiera colusión, es para tener mayor precio. Y el precio del pollo ha sido muy modesto (...). Lo que nosotros hemos ganado —porque la verdad es que nos ha ido bien— es porque no hemos repartido un peso de dividendo[72].

En la última década, este no ha sido el único escándalo que ha afectado a Agrosuper. En 2012, enfrentó un complejo escenario cuando su planta productora de cerdos, ubicada en el valle del Huasco, comenzó a generar un espeso olor. Los vecinos de la planta levantaron airadas protestas sociales que movilizaron a toda la ciudad de Freirina, principal localidad afectada por la contaminación. En el momento de clímax del conflicto, la empresa abandonó las instalaciones y medio millón de cerdos quedaron sin agua ni alimentos durante cinco días. Murieron cerca de mil animales y las autoridades declararon una alerta sanitaria. La crisis obligó al clan Vial a diseñar una estrategia comunicacional para gestionarla. En lo económico, el caso Freirina azotó como un huracán en las arcas de Agrosuper. La empresa cerró ese ejercicio con una pérdida de doscientos millones de euros y, una vez que faenó los cerdos que quedaban, cesó indefinidamente las operaciones en la planta, en la que había invertido otra fortuna.

Sin embargo, no solo en Freirina el grupo Vial ha tenido problemas. También hubo conflictos en la zona de Melipilla, donde es apuntado como uno de los responsables de la escasez hídrica que afecta a la zona de San Pedro de Melipilla. Así lo informaba la radio Bio-Bio:

El cierre de la planta de Doñihue —a causa de un brote de listeriosis—, la contaminación de la Bahía Chila en la región de O’Higgins, el daño ambiental en la hacienda de Francisco Javier Errázuriz en Peñarillo y la merma hídrica en San Pedro de Melipilla son solo parte del historial de irregularidades en que ha sido protagonista la empresa Agrosuper.

Los habitantes de la localidad de Longovilo, en la comuna de San Pedro de Melipilla, son quienes han sufrido en carne propia las consecuencias de tener

una planta de la industria productora de cerdos cerca de sus hogares.

Los vecinos responsabilizaron a la presencia de Agrosuper de la escasez hídrica y contaminación que existe en la zona, ya que —aseguran— desde que llegó la empresa en 1994 han ocupado gran cantidad de agua para poder criar a los cerdos, lo que ha puesto en riesgo las reservas para el consumo humano[73].

Pese a estas manchas en su perfil público, Agrosuper ha mantenido rendimientos financieros que se elevan por sobre la media de las empresas chilenas. Se ha consolidado como el principal agente del mercado avícola, con presencia también en la carne porcina, en el mercado del pavo, en los huevos y en los productos congelados. Un verdadero imperio con intereses en toda la industria de la carne en Chile. Una compañía levantada por Vial como una empresa familiar, que, conforme avanzaron las décadas, fue ganando terreno en los fértiles campos financieros que se abrieron en Chile. Una de las movidas estratégicas, en este sentido, fue ingresar a la propiedad de Aqua Chile, productora de salmones en el sur, hasta tomar su control total por un monto de seiscientos millones de dólares. Esta empresa, luego, fue abierta a la bolsa y sirve de plataforma bursátil para el grupo. Los herederos de Gonzalo Vial Vial son sus tres hijas y su hijo, todos frutos de su matrimonio con Cristina Concha. Así los perfilaba el diario La Tercera:

La mayor de las hermanas Vial, Cristina (59 años), es la única de la familia que aún vive en Rancagua, donde están las oficinas centrales de la compañía. Probablemente, explican, porque su marido, Andrés Vial, tiene ahí sus negocios ligados a la actividad agrícola. Eso, aunque también es director del Club Hípico de Santiago.

La segunda, Pilar (58 años), es, al igual que sus hermanas, exalumna del colegio Villa María. Aunque no se le conocen negocios propios, cuentan que su marido, Francisco Zegers, ha desarrollado con “gran éxito” actividades en los rubros inmobiliario y financiero.

La menor de las mujeres, María José (57 años), de a poco se ha ido involucrando en otro de los negocios de la familia: la Viña Ventisquero. El mundo del vino lo conoce muy bien, porque durante años estuvo casada con Emilio Cousiño, de la Viña Cousiño Macul.

Gonzalo Vial Concha (55 años) es desde fines de los ochenta dueño de la empresa Graneles del Sur, que, entre otros, es proveedor de Agrosuper. Hace algún tiempo, la compañía pasó por momentos difíciles por acumulación de deudas y lo último que se supo fue que a fines del año pasado renegoció los créditos con los bancos y que está abocado a profesionalizar y ordenar el negocio. Además, es dueño del criadero de caballos Las Callanas.

Más allá de su desarrollo empresarial, Vial Concha saltó a la luz pública en 2015 en medio de la investigación del caso Caval. Vial fue el primer y principal cliente de la compañía ligada a Natalia Compagnon y Mauricio Valero[74].

Todo este imperio se levantó desde 1955 hasta la actualidad. La acusación de colusión, llevada adelante por el fiscal Felipe Irarrázabal desde 2011 en adelante, sería un fuerte tornado en el plan de navegación. Este imperio cárnico, que facturaba miles de millones, se veía enfrentado a una grave acusación que los obligó a reaccionar.

Pelea de gallos

Para articular su estrategia, Agrosuper buscó a los mejores profesionales de la comunicación y de la abogacía. Al igual que Ariztía y Don Pollo, el clan Vial se defendió con dientes y muelas de las imputaciones de la FNE. El gerente general de Agrosuper, al momento de estallar la colusión, era José Guzmán Vial, primo

del patriarca del grupo y su brazo derecho desde los noventa en adelante. Guzmán se encargó de formar el equipo de asesores que atendió la crisis de la colusión, nombrando a Roberto Fasani Puelma como litigante de la causa.

Fasani es abogado titulado en la Universidad Católica, donde también es profesor de Derecho Económico. Su presencia no sorprende, en tanto ya en ese momento era un litigante consolidado en materias de regulación y libre competencia. El abogado clave de Agrosuper, sin embargo, no era Fasani, sino Fernando Barros Tocornal, quien era parte del directorio de la empresa. Barros fue, por más de una década, un estrecho consejero del clan Vial, llegando al directorio de la compañía como hombre de confianza de los Vial Concha. Barros es uno de los abogados más cotizados de Santiago, habiendo sido asesor de Sebastián Piñera y Augusto Pinochet, entre otros. En paralelo, es una voz influyente en la sociedad civil, integrando en dos períodos la plana directiva de la Universidad Finis Terrae.

Fasani Puelma y Barros Tocornal no serían los únicos.

Ocurrió que el “caso pollos” convocó a lo más granado de la profesión jurídica nacional. Por el lado de Ariztía, fueron contratados los servicios de un destacado profesional, Álvaro Ortúzar Santa María, abogado titulado en la Universidad Católica, donde también ejerce la docencia en el derecho civil y el derecho internacional. Junto con Ortúzar, los directivos de Ariztía convocaron como asesora a la lobista Cristina Bitar Maluk. Esta dupla, Ortúzar-Bitar, se encargó de los diversos flancos que se abrieron para Ariztía, tanto en lo judicial como en lo comunicacional. Por el lado de Don Pollo, los Covarrubias contrataron los servicios de otro destacado abogado, Enrique Barros Bourie. Se trata de uno de los profesionales más respetados de las últimas décadas, siendo un influyente académico de la Escuela de Derecho de la Universidad de Chile, donde enseña Derecho Civil. A nivel editorial, su Tratado de responsabilidad extracontractual, un volumen de más de mil páginas, es uno de los libros más vendidos en la historia del derecho nacional. Su influencia gremial se plasmó al ser electo presidente del Colegio de Abogados en 2007. Otro importante puesto que ocupó

fue el de presidente del directorio del Centro de Estudios Públicos, el think tank más influyente durante la transición chilena.

Salta a la vista, por ende, que las tres empresas tenían una defensa de primer nivel. A este grupo debe agregarse Felipe Vial, quien representaba a la APA. Todas las defensas contemplaban a destacados litigantes, premiados varias veces por rankings internacionales. Esta selección de abogados y asesores tenía una compleja tarea: intentar evitar una sentencia condenatoria de parte del TDLC. Para eso, recurrirían a todo el arsenal de acciones y medidas dilatorias que contempla el derecho nacional, llegando incluso al Tribunal Constitucional, que mantuvo detenida la causa por más de seis meses. Pese a todos sus esfuerzos, no lograrían evitar lo inevitable.

A esta legión de juristas y litigantes se enfrentaron los representantes de la Fiscalía Nacional Económica, conducida por Felipe Irarrázabal. La tarea era pesada, en tanto debía sostener un litigio contra varias de las empresas más influyentes del país, lideradas por algunos de los sujetos más respetados por la elite santiaguina. Se necesitaba suficiente coraje para ponerlos a declarar por un presunto caso de colusión, todavía más si se pretendía probar que un gremio era, en realidad, una fachada para coordinar y ejecutar un reparto del mercado avícola. Era un desafío que obligaría a una sinuosa ruta desde el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, pasando por el Tribunal Constitucional, hasta arribar a la Corte Suprema, recién en 2015.

Es decir, pasaron cuatro largos años de litigio y demoras, protagonizados por abogados y asesores que coparon las páginas de la prensa. En todos los casos de colusión, inevitablemente, llega un momento en el cual los abogados litigantes y los fiscales toman el protagonismo de la historia. En el año 2012, cuando se dictó la sentencia del caso farmacias y comenzó el litigio del caso pollos, hubo una figura ascendente que sirvió como fuerza centrípeta de la lucha contra los carteles. En el centro de la escena, desde los últimos días de 2011 en adelante, encontramos al fiscal Irarrázabal. Cuesta creer que él, al presentar el requerimiento en contra de las tres avícolas más importantes del país, pudiera

anticipar todo lo que vendría después.

Capítulo cinco

El huevo y la gallina

El presente solo se forma del pasado. Lo que se encuentra en el efecto estaba ya en la causa.

Henri Bergson

Desde el comienzo de la causa, las empresas avícolas se mantuvieron unidas como un solo bloque ante la FNE. Felipe Irarrázabal y su equipo no solo solicitaron sendas multas que sumaban más de cien millones de dólares en total, sino que además pidieron la disolución de la APA. En enero del año 2012, con todas las cámaras sobre ellos, los abogados ingresaron las respuestas de sus defendidos ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. En más de trescientas páginas, las empresas Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, así como la Asociación de Productores Avícolas (APA), negaron tajantemente haber participado de una colusión.

En sus escritos, las cuatro defensas rechazaron la denuncia. En la contestación de Ariztía, se argumentó que la FNE se basó en "información errónea, sesgada e incompleta". Asimismo, se sostuvo que era una acción profundamente "injusta y ofensiva" contra una compañía que "jamás" ha llevado a cabo conductas contrarias a la libre competencia. El abogado Ortúzar señaló que la FNE había ignorado que, por su lugar en la industria, Ariztía era una empresa "seguidora de los precios" del mercado. De esta manera, según los abogados, Ariztía no acordaba precios, sino que los "seguía" según el comportamiento de sus competidores. La empresa aseguró que había mantenido una férrea batalla por ganar posiciones frente a las demás avícolas. La supuesta falta de competitividad, según el abogado Ortúzar, se explicaba por las restricciones

económicas, originadas por crisis financieras internacionales y sanitarias. Estos factores habrían sido, según la defensa, los que no le habían permitido a Ariztía realizar inversiones para crecer en su participación de mercado. Asimismo, argumentó que la principal razón por la cual Ariztía había logrado mantener la segunda posición en el mercado era la reinversión en el negocio de la totalidad de sus excedentes durante tres décadas.

Los Covarrubias, dueños de Don Pollo, también negaron las acusaciones. En el escrito redactado por Enrique Barros, la empresa no niega el intercambio de información a través de la APA. Sobre ese punto, Barros explica que compartir esa información con competidores no constituía, en sí misma, una conducta ilícita y prohibida. Lo anticompetitivo, sostuvo Barros, habría sido un intercambio de listas de precios relevantes, como ocurrió en el caso farmacias, por ejemplo. Agregó que la proyección de ventas es una práctica lícita, por lo que no había una colusión en los estudios de las empresas y de la APA.

A estos argumentos se plegó también la defensa de Agrosuper, el gigante del mercado. El escrito de respuesta fue confeccionado en las oficinas del bufete Barros Errázuriz, vinculado a Fernando Barros Tocornal. Agrosuper fundamentó su posición en que las distintas piezas y partes del pollo configuraban diversos mercados, por lo que no resultaría efectivo que el mercado relevante estuviera constituido por la “carne de pollo”, en general. Complementariamente, argumentó que no existían barreras de entrada a la comercialización y distribución, mostrando que el mercado chileno era abierto, con fuerte rivalidad y competencia.

Finalmente, la APA, representada por el abogado Felipe Vial, reiteró su rol gremial y desmintió haber participado en supuestos acuerdos que limitaran o fijaran cuotas de producción. Vial se ocupó de aclarar que el sofisticado sistema estadístico de la APA era similar a los que poseían otras asociaciones gremiales y que no constituía un mecanismo para establecer limitaciones a la producción o asignar cuotas de producción.

Luego de las contestaciones, correspondía que los ejecutivos y gerentes de las empresas fueran citados a declarar ante el TDLC.

En paralelo, hubo airadas reacciones desde los movimientos sociales. Se organizaron protestas y marchas en contra de las avícolas, así como intentos de boicot a las marcas involucradas. El gobierno, conducido por Sebastián Piñera, no pudo evitar referirse al caso y dos de sus ministros, Pablo Longueira y Joaquín Lavín, tomaron distancia de las empresas y el gremio involucrado. Los diputados, envalentonados por el clima social, promovieron una comisión investigadora del caso. Otros, como el democratacristiano Gabriel Silber, presentaron querellas criminales en contra de los ejecutivos coludidos. Al mirar la prensa del año 2012, salta a la vista la abundancia de voceros públicos sobre el caso, una germinación repentina de vengadores sociales dispuestos a saldar cuentas con las avícolas. Esta atmósfera de indignación podría explicarse por la sensibilidad del mercado en cuestión, que tocaba a la principal fuente de proteínas de las familias chilenas. Otra explicación podría ser que el caso farmacias había caldeado el ánimo de la opinión pública y que, al aparecer este nuevo caso, la reacción social fue la sumatoria de lo acumulado.

En los tribunales, la película tenía como protagonista al fiscal Irarrázabal, quien se enfrentaba a una legión de los mejores abogados del país. En 2012, cuando el año se acercaba a su fin, los abogados de Ariztía anunciaron que recurrirían al Tribunal Constitucional, a fin de evitar que sus ejecutivos fueran obligados a declarar ante el TDLC. Como un solo bloque, detrás de Ariztía, las tres empresas y el gremio se cuadraron a fin de paralizar la causa. En efecto, lo lograron, aunque solo con efectos dilatorios.

Declarar o no declarar

Era diciembre de 2012 cuando los asesores de Ariztía anunciaron que recurrirían al Tribunal Constitucional. La noticia no sorprendió a nadie, pues el anuncio

vino precedido de semanas de tensión entre las partes. Los ejecutivos se negaron a declarar y obligaron a que la causa se paralizara a la espera de que hubiera un acuerdo. Al no haberlo, las posturas se endurecieron y las condiciones en las cuales se relacionaban los litigantes empeoraron. Con ese preludio, empezando el mes de diciembre del año 2012, los abogados de Ariztía anunciaron que recurrirían a la máxima instancia constitucional del país para defender el derecho de un ejecutivo de Ariztía a no declarar ante el TDLC.

El nombre de Ismael Correa, gerente general de Ariztía, se hizo recurrente en la prensa. Fue él quien daba nombre y apellido al contubernio jurídico. Correa pidió al TC que se declarara inconstitucional la citación a declarar como parte del proceso, ya que se estaría infringiendo la garantía de no verse obligado a declarar bajo juramento sobre hecho propio. Si Correa no asistía a declarar, se lo tendría por confeso, por ende, según sus abogados, se estaba pasando a llevar también el derecho a la defensa y a la garantía de un justo y racional procedimiento. Esta contorsión jurídica fue admitida a trámite por el Tribunal Constitucional en enero de 2013; sin embargo, no implicaba una sentencia favorable para Ariztía, sino, meramente, que el TC decidió analizar la causa admitiéndola a tramitación. Con eso, también quedó suspendida la causa en la sede del TDLC, a la espera de que el TC decidiera si acaso los ejecutivos y gerentes estaban obligados a declarar o no. Así lo informaba el medio digital El Mostrador:

Un precedente para los casos de libre competencia deberá resolver el Tribunal Constitucional (TC), luego de que el viernes declarara admisible el recurso de inaplicabilidad por inconstitucionalidad interpuesto por el gerente general de Empresas Ariztía, Ismael Correa —a nombre propio y de la compañía— y, junto con ello, ordenara suspender el juicio que lleva el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) sobre una eventual colusión entre principales empresas avícolas del país (Agrosuper, Ariztía y Don Pollo).

La solicitud de Ariztía apunta a dejar inaplicable lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley de Libre Competencia, en cuanto dispone que todo litigante está obligado

a declarar bajo juramento sobre hechos pertenecientes al mismo juicio, cuando lo exija el contendor o lo decrete el tribunal.

En tanto, el ministro Carlos Carmona fue el único que estuvo por declarar inadmisible en todas sus partes el requerimiento, consignó el fallo en el que además se pronunciaron la ministra Marisol Peña y los ministros José Antonio Viera-Gallo y Gonzalo García Pino. De acuerdo a la visión de expertos en esta materia, esta es la primera vez que el TC examinará el fondo de las reglas de procedimiento a aplicar en casos de libre competencia cuando el Estado actúa como sancionador. Así, incluso podría modificar los procesos ante el TDLC donde es común que a los ejecutivos se los cite a declarar en calidad de testigos[75].

Tal como señala la nota, esta causa constituye un hito dentro de la jurisprudencia del TC, en tanto es la primera vez que se aboca a un caso de libre competencia. El recurso de inaplicabilidad por inconstitucionalidad permite a las partes de un juicio llevar la causa al TC, si considera que hay una norma que se aplica al caso y es inconstitucional. Así, mediante esta acción, las avícolas lograron llevar el asunto hasta el Tribunal Constitucional. El abogado encargado de la argumentación fue Álvaro Ortúzar, aunque en dicha tarea no estuvo solo. Lo acompañó el abogado constitucionalista Jorge Correa Sutil, otrora subsecretario del Interior del gobierno de Ricardo Lagos.

En agosto de 2013, luego de largos meses de espera y tramitación, el Tribunal Constitucional rechazó el recurso de inaplicabilidad presentado por Ariztía. Acogiendo los argumentos planteados por la FNE, el TC resolvió que las normas legales impugnadas eran plenamente constitucionales. Por lo tanto, las declaraciones de los ejecutivos y gerentes, solicitadas por la Fiscalía, debían practicarse obligatoriamente. Así, el fallo del TC estableció que no había vulneración de la garantía de no autoincriminación en perjuicio de Ariztía, ya que dicha empresa, en tanto persona jurídica, no es titular de tal derecho, que solo corresponde a personas naturales. Además, el TC agregó que el derecho a no autoincriminarse solo opera cuando existe un riesgo para el declarante,

afectando sus garantías de libertad personal y seguridad individual. Ello ocurre en las causas criminales, pues suponen condenas de privación de libertad, sin embargo, no acontece lo mismo en las causas de libre competencia. Ese factor explica por qué el Tribunal Constitucional estimó que no era aceptable que la persona jurídica de Ariztía resultara tutelada por una garantía concebida para la protección de la libertad personal y seguridad individual de personas naturales. Con esto, se ratificó la doctrina sobre la garantía de no autoincriminación, la cual no es aplicable en sede de libre competencia.

Con la vía constitucional agotada, los ejecutivos y gerentes de las empresas no tuvieron más opción que asistir a declarar. El segundo semestre del año 2013 estaría marcado por esas declaraciones, paso previo a que el TDLC emitiera su sentencia sobre el cartel de los pollos.

Desplumados en el TDLC

La última semana de septiembre de 2013 fue el momento en que los gerentes de las tres mayores empresas avícolas del país debieron declarar. La noticia interesó a todos, especialmente a la prensa especializada en temas económicos. Así, por ejemplo, lo informó el Diario Financiero:

En una larga jornada que se extendió desde las 9.00 hrs. hasta casi 18.00 hrs., ayer declararon por primera vez ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), por el denominado Caso Pollos, altos ejecutivos de las compañías y de la asociación gremial acusadas de colusión en el mercado avícola local.

El primero en arribar fue Juan Miguel Ovalle, presidente de la Asociación de Productores Avícolas de Chile (APA). El ejecutivo, al igual que los otros que comparecieron al TDLC, se mantuvo en completo silencio frente a la prensa que

acudió al tribunal. La toma de declaraciones estuvo a cargo de la ministra Andrea Butelmann y su par Radoslav Depolo.

Se esperaba que las declaraciones de Ovalle duraran alrededor de tres horas, pero el trámite se alargó. En medio de esta toma de declaración, se presentó a mediodía Carlos José Guzmán Vial, gerente general de Agrosuper, acompañado de su abogado Luis Eduardo Toro. Su cita se extendió hasta pasadas las cuatro de la tarde y recibieron alrededor de 218 preguntas por parte de la ministra Butelmann.

El último en declarar fue Ismael Correa Rodríguez, miembro del directorio de Ariztía. El director estuvo hasta casi las 18.00 hrs. y fue el último en declarar ante Radoslav Depolo, pues el fundador de Don Pollo, Ramón Covarrubias, fue el único empresario que no se presentó ante el TDLC[76].

Como era de esperar, todos negaron los cargos imputados. Se remitieron a repetir lo que ya habían argumentado en sus escritos, presentados en enero de 2012: que no había tal colusión, que no había coordinación, que era imposible que tres empresas se dividieran el mercado. Junto con la declaración de los gerentes, las compañías acusadas acompañaron densos informes de precios y estudios de la industria. Aparecieron documentos e investigaciones firmados por destacadas plumas y economistas de diversas universidades del país. Al equipo de abogados de Agrosuper se había sumado Luis Eduardo Toro, que fue el asesor personal del gerente general José Guzmán Vial, primo del patriarca Gonzalo Vial Vial. El abogado Toro era, a su vez, un estrecho colaborador de Fernando Barros Tocornal en su bufete.

Con todo, el protagonismo no lo tenían los abogados. Los jueces del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, Andrea Butelmann y Radoslav Depolo, eran, en realidad, el centro de atención. Ellos, junto al presidente del Tribunal, Tomás Menchaca, eran quienes tenían en sus manos el futuro de la mayor acusación de colusión de la historia. Butelmann es ingeniera comercial, titulada en la

Universidad Católica y doctora en Economía por la Universidad de Chicago. Depolo, por su parte, es abogado titulado en la Universidad Católica de Valparaíso, con estudios de posgrado en la Universidad Autónoma de Madrid. Ambos fueron los encargados de tomar declaración a cada uno de los gerentes citados.

Salta a la vista que, dentro de los declarantes, no están ni Manuel Ariztía ni Gonzalo Vial. En el caso de Ariztía, el cordón se estrechó en torno a Ismael Correa, gerente general. Por Agrosuper, la responsabilidad se circunscribió a José Guzmán Vial. Por el lado de la APA, debió declarar su rostro visible, el coordinador del plan, Juan Miguel Ovalle. Fue la APA, de hecho, quien recibió las preguntas más agudas de los ministros Butelmann y Depolo. Era el rol de ese gremio lo que constituía la llave maestra para abrir la puerta del caso. Esta era, en rigor, la segunda vez que Ovalle declaraba, ya que antes había declarado ante el equipo de Irarrázabal en la FNE. En todas sus declaraciones, el líder gremial negó estoicamente la colusión y se mantuvo firme respecto al supuesto rol neutral de la APA.

En cuanto a Don Pollo, el asunto fue distinto, puesto que fue citado a declarar, directamente, el fundador de la empresa, Ramón Covarrubias Vives. Entre otras agudas preguntas, debió contestar sobre su entrevista del año 2007 con la Revista del Campo del diario El Mercurio. Allí, recordemos, el patriarca de Don Pollo y su hijo confesaron, sin quererlo y sin saberlo, la mayor colusión de la historia. Esa entrevista, al final del proceso, terminaría siendo una desventaja irremontable para el equipo de abogados.

Luego de las declaraciones de Correa, Covarrubias, Guzmán y Ovalle, los ministros del Tribunal tuvieron el piso suficiente como para avanzar hacia una dictación de sentencia. Los antecedentes que había presentado la FNE parecían sólidos y las defensas de los inculpados resultaban vagas e imprecisas. El rol de la APA, controvertido desde el primer momento, sería el centro del tablero de ajedrez que se disputaría en el futuro.

Disolver la APA

El fallo del TDLC llegó en septiembre de 2014, un año después de la declaración de los gerentes. En decisión unánime, se acogió el requerimiento presentado en noviembre de 2011 por la FNE. En concreto, se estableció que Agrosuper, Ariztía y Don Pollo —por intermedio de la APA— se coludieron para limitar la producción de carne de pollo ofrecida al mercado nacional. La sentencia estableció la existencia del acuerdo ilícito mediante correos electrónicos y otras evidencias de coordinación entre las empresas avícolas requeridas incautadas por la FNE, como las declaraciones de los Covarrubias en la entrevista aquella. El acuerdo entre las avícolas requeridas se basó, ratificó el tribunal, en proyectar la demanda de pollo y asignar cuotas de producción. También dio por acreditado que la APA tuvo un rol crucial en la coordinación, ejecución y fiscalización de cumplimiento del acuerdo. El rol de la APA constituyó la clave de la colusión, entendida como un acuerdo respecto de la cantidad a producir, con miras a alcanzar determinados precios, restringiendo la competencia entre las tres empresas. En su sentencia, el TDLC rechazó todas las excepciones, alegaciones y defensas esgrimidas.

La sentencia condenó a Agrosuper y Ariztía al pago de la multa máxima establecida por la ley en ese momento, esto es, treinta mil unidades tributarias anuales, equivalentes a veinticinco millones de dólares. En cuanto a Don Pollo, le aplicó una multa de doce mil unidades tributarias anuales, equivalentes a diez millones de dólares. Butelmann y Depolo, en cambio, estuvieron por imponer a Don Pollo la máxima multa, al igual que se hizo con las otras dos empresas.

Aparte de las multas millonarias, la medida más notable de este fallo es que ordena la disolución de la APA, tal como había requerido la FNE. El Tribunal decidió obligar a todas las avícolas requeridas a consultar previamente cualquier operación de concentración en este mercado en la que participasen, así como su participación en nuevas asociaciones gremiales que nacieran luego de disuelta la APA. Así las cosas, vemos un fallo histórico que impone las máximas multas posibles a las dos avícolas más importantes de Chile. Del mismo modo, se

observa una decisión inédita respecto a disolver una instancia gremial, la cual resultó ser el engranaje clave de una sofisticada colusión.

El fiscal Felipe Irarrázabal fue el primero en valorar las multas establecidas por el TDLC, aunque se ocupó de destacar la necesidad de perfeccionar el sistema, de modo tal que las sanciones para quienes participaran de un cartel fueran realmente disuasivas. "Estamos enormemente satisfechos con la sentencia del TDLC. Este ha sido, a nuestro juicio, el cartel más grande que el sistema de libre competencia haya tratado de desbaratar en Chile, desde su creación en 1959", señaló. Junto con lo anterior, destacó la necesidad de realizar algunos cambios al sistema de libre competencia. "Nuestra legislación es perfectible y se debe reformar estableciendo un sistema de multas sin topes, que se base en un porcentaje de las ventas de las empresas cartelizadas e instaurando inhabilidades amplias a las personas naturales que operativizan el cartel", afirmó. Al mismo tiempo, destacó que la sentencia recogió las acusaciones formuladas por la FNE y que este caso entregaba una clara señal sobre la determinación de la Fiscalía para perseguir a los carteles. "Esta Fiscalía ha fijado como una prioridad principal la persecución de los carteles por el daño que causan en la economía de mercado, en especial si esta es concentrada", explicó[77].

El triunfo de Irarrázabal representa su mayor logro a cargo de la Fiscalía. Su labor era una clara continuación del camino iniciado por Vergara, aunque la nueva época tenía sus propias características. El cartel de los pollos estaba marcado, en particular, por ser la primera vez que la FNE utilizó las facultades intrusivas que le otorgó la ley a partir de las reformas de 2009. Irarrázabal puso en práctica estas nuevas herramientas al allanar e incautar documentos en las instalaciones de la APA y de Don Pollo, en enero de 2011.

El triunfo no era menor. Casi tres años después, habiendo recorrido un largo laberinto judicial, la FNE había logrado una sentencia condenatoria contra las mayores avícolas del país. La institución consolidaba, así, un perfil de alto nivel técnico que les permitía litigar en contra de grandes empresas y prestigiosos bufetes. La consolidación de la FNE como organismo es, quizás, la gran

consecuencia institucional de este gran litigio. Si el caso farmacias había alertado a la opinión pública sobre la relevancia de tener una Fiscalía poderosa, el cartel de los pollos demostró que existía una evolución en la técnica y en las herramientas del litigio. De esta manera, la sentencia de septiembre de 2014 implicó la condena de las avícolas, el triunfo de la Fiscalía y la muerte de la APA.

Inmediatamente, los abogados defensores anunciaron que el tour de alegatos continuaría en la Corte Suprema. En marzo del año 2015, todas las partes concurrieron con los alegatos ante el máximo tribunal. Esa sería la última estación del largo viaje de los litigantes del caso pollos.

Caldo supremo

Siete meses después, en octubre de 2015, se anunció la sentencia definitiva que puso fin al caso pollos. La Corte ratificó, de forma definitiva, que existió un acuerdo entre las tres avícolas requeridas, coordinado por la APA. La colusión fue un atentado contra la libre competencia consistente en la limitación de la producción y asignación de cuotas de producción de carne destinada al mercado nacional. En su fallo, además, el máximo tribunal ratificó lo ordenado por el TDLC, en cuanto a que se debía disolver la Asociación de Productores Avícolas (APA), entidad gremial que coordinó el funcionamiento del cartel. Igualmente, acogiendo la solicitud de la FNE de aplicar también una multa a esta entidad, la Corte Suprema determinó que la APA debía pagar un millón y medio de dólares como multa.

En la sentencia, los ministros destacaron la calidad de las pruebas presentadas por el equipo del fiscal Irarrázabal en el procedimiento. Se hace mención explícita, por ejemplo, a la prueba obtenida como resultado de las diligencias de entrada, registro e incautación realizadas en la APA y en Don Pollo. Al respecto, la Corte señaló que existía prueba “dura” o “directa” para determinar la

existencia del acuerdo colusorio y la forma de participación de los agentes económicos acusados. En relación con el intercambio de información sostenido entre las empresas y la APA, la sentencia señala que la piedra angular de las conclusiones incriminatorias fluye de la propia literalidad de las comunicaciones. En el mismo sentido, agrega que los representantes de las empresas implicadas no entregaron explicaciones razonables acerca del contenido de las comunicaciones. Tras conocer la sentencia definitiva, el fiscal Irarrázabal señaló:

[L]a sentencia de la Corte Suprema confirma en todos sus extremos la postura de la Fiscalía Nacional Económica respecto al cartel de los pollos: que Agrosuper, Ariztía y Don Pollo celebraron y ejecutaron un acuerdo para repartirse el mercado de la carne de pollo en Chile y que fue la Asociación de Productores Avícolas de Chile el ente encargado de articular el cumplimiento de dicho acuerdo. Al mismo tiempo, con esta sentencia, la Corte Suprema ratifica su criterio condenatorio en relación a los carteles, como principal atentado contra la libre competencia.

La justicia aplicó a las principales empresas avícolas involucradas en este cartel la mayor multa permitida en la ley. Sin embargo, ese monto corresponde a una parte mínima del daño económico que, a juicio de esta Fiscalía, estas empresas causaron en el mercado. Por eso, creemos que es hora de avanzar hacia un sistema de multas que sea realmente disuasivo, como el que propone el proyecto de ley que hoy se discute en el Congreso[78].

Junto con celebrar su triunfo, Irarrázabal se dio tiempo de marcar la necesidad de reformar la ley. Eso decantaría en 2016, cuando se aprobó la nueva legislación que vino a mejorar lo ya reformado en 2009. Este triunfo definitivo de la FNE se acrecienta al observar que la APA, junto con ser disuelta, fue obligada por la Suprema a pagar una multa millonaria, la más grande que ha pagado jamás un gremio. En este caso, el rol de la APA destacó a ojos de la Corte por la pregunta de si acaso era razonable la orden de disolver a esta institución.

El protagonismo de la APA en la causa nos invita a reflexionar sobre la relevancia de este gremio en la estructura empresarial de la colusión. En primer lugar, la APA era una entidad de representación de sus miembros, otorgándoles derechos “políticos” de participación dentro de la organización. En segundo lugar, era un espacio de “socialización” de los mandos gerenciales de las empresas, donde se construyó, por décadas, una cultura empresarial conjunta y compartida, un sentido común que gobernaba a la industria avícola. En tercer lugar, la APA era una especie de cocina de la colusión, donde los socios se sinceraban y proyectaban al año siguiente, a la vez que corregían sobre la marcha los planes según se presentaban las contingencias.

Todo esto le endilgaba a la APA una responsabilidad clara en el armado de la colusión. Con todo, conviene preguntarse: ¿qué fue primero, la APA o la colusión? Dicho de otro modo: ¿fue la constitución de la APA, en 1991, un paso para luego organizar una colusión? ¿O fue, en cambio, que la aparición de la APA produjo después la colusión?

Estas preguntas rondan el fallo de la Suprema, toda vez que al ordenar la disolución de un gremio se afectan derechos altamente sensibles para una democracia. Es decir, debe haber pruebas contundentes sobre el rol de una entidad gremial en un ilícito como para llegar a disolverla. En este caso, lo que está en discusión no es el protagonismo de la APA, sino el hecho de que haya sido procedente y útil disolverla. Si el gremio fue primero y la colusión después, parecía lógico que la APA desapareciera para evitar nuevos carteles. Al contrario, si la voluntad de las empresas era coludirse, con o sin APA, la existencia de una entidad gremial deviene irrelevante para la disuasión de futuras colusiones. Ante esta encrucijada, la Corte Suprema decidió respaldar la decisión adoptada por el TDLC y ordenó la disolución definitiva de la APA.

La muerte de la APA

El final de la APA se concretó el 29 de diciembre de 2015, cuando se inscribió su disolución en el registro de asociaciones gremiales, dependiente del Ministerio de Economía. A nivel empresarial, la APA fue borrada de la multigremial Sofofa, a raíz de lo cual las empresas Agrosuper y Ariztía renunciaron a la máxima entidad empresarial. Así informaba la prensa sobre la eliminación de la APA de los registros de Sofofa:

A través de un comunicado, la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) anunció que borró de su registro de gremios asociados a la Asociación Gremial de Productores Avícolas (APA) por el caso de colusión en la industria de productores de pollo.

Según indicó la Sofofa, APA ya se encontraba suspendida por su vinculación en el denominado caso pollos, pero tras la ratificación de la sentencia de la Corte Suprema se decidió su eliminación total. "Condenamos las conductas, actuaciones y comportamientos de quienes han transgredido las leyes, normas y principios de libre competencia que rigen el mundo de los negocios y de las actividades empresariales", explicó. Agregaron que "este tipo de acciones atentan contra la confianza de los consumidores y de la ciudadanía hacia el sector empresarial, y no representan los valores sobre los que trabajan la gran mayoría de los miles de empresarios y emprendedores de nuestro país, por lo que merecen nuestro más profundo rechazo"[79].

Esta es la primera y única vez en que la disolución de un gremio se da por sentencia judicial y esto trae como consecuencia su divorcio —temporal— con el mundo empresarial. La tensión que se generó en el seno de las organizaciones gremiales se debe a que todas quedaron bajo sospecha, durante un tiempo, por el efecto del caso pollos. Del mismo modo, el caso farmacias y el cartel avícola ponían en cuestión la realidad práctica de la retórica libremercadista que ocupaba las páginas centrales de la prensa. Los empresarios chilenos, por años, habían propagado las ideas del libre mercado, criticando las economías centralizadas y los diseños planificados desde los Estados. Enfrentarse a casos de colusión, como los carteles de las farmacias y los pollos, era una tarea álgida que obligaba

a separar aguas con aquellos manchados inexorablemente por la sentencia firme de la Corte Suprema.

El final de la APA muestra, además, que la fachada gremial no podría contener jamás los planes colusorios de futuros carteles. A través del histórico fallo, todos los gremios del país quedaron advertidos, así como sus principales líderes. Parte de su reacción, entonces, fue eliminar rápidamente a la APA de los registros de la máxima instancia empresarial. Como respuesta, las cúpulas de Agrosuper y Ariztía decidieron retirarse, por un tiempo, de la Sofofa. Esta tensión dentro de la clase empresarial es una de las aristas que se desprenden luego de la sentencia de la Corte Suprema. Y es que nadie podía quedar indiferente al mayor caso de colusión de la historia de Chile, un país que se destacaba, en el mundo, por su compromiso con el libre mercado y la competencia. Las elites empresariales aparecían, entonces, tensionadas entre la realidad práctica de las industrias nacionales y el discurso convencido sobre las ideas libremercadistas. Esta tensión marcaría toda la época siguiente.

La profundidad estructural que implica una medida como la disolución de un gremio es tal que no es posible encontrar un caso similar no solo en Chile, sino en todo el continente. A partir de esta causa, el único caso remotamente comparable fue la disolución de la asociación gremial de ginecólogos obstetras de la provincia del Ñuble, pero no es necesario recalcar las diferencias estructurales que existen entre la APA y el gremio de ginecólogos del Ñuble. Dicho de otra manera, la disolución del gremio avícola no conoce un parangón. Por ende, el impacto profundo que significó la sentencia de la Suprema tuvo, consecuentemente, un reflejo dentro de la clase empresarial, que se sintió apuntada y cuestionada en su conjunto. Esto, en un contexto de malestar social y de recurrentes protestas callejeras, se volvió un espiral que no terminó con el cartel de los pollos, sino que se extendió conforme aparecieron otros casos de colusión. A diferencia del caso farmacias, que mantuvo sus costos circunscritos a tres empresas, el cartel de los pollos gangrenó, a través de la APA, hacia toda la elite empresarial.

En una arista paralela, el fallo del máximo tribunal abrió también los apetitos de otras instituciones relevantes para el caso: las organizaciones de consumidores. En ese marco, surgieron dos actores principales; por una parte, el Sernac y, por otra, la Conadecus. Estas instituciones tendrían un rol relevante porque las empresas, actuando de forma conjunta, decidieron no realizar ningún tipo de compensación a sus clientes fuera de las multas impuestas por la justicia. Del lado del Sernac, correspondía representar, a nombre del Estado de Chile, los intereses de los millones de consumidores afectados por la colusión. Del lado de la Conadecus, esta es la mayor organización de la sociedad civil dedicada a la defensa de los derechos de los consumidores. Por ambos senderos, las avícolas enfrentarían fuego permanente durante el año 2016.

Consumidores derrotados

Dos días después de conocida la sentencia de la Suprema, Conadecus llevó adelante una demanda colectiva como representante de miles de consumidores. Los abogados Mario Bravo y Andrés Parra presentaron su demanda ante el decimoséptimo juzgado civil de Santiago. Para su presentación, llevaron a cabo un estudio técnico económico que determinó que el daño causado a los consumidores fue de más de mil doscientos millones de dólares. Dicho perjuicio correspondería, en términos generales, a las ventas mayoristas de carne de pollo en el período en cuestión, valoradas de acuerdo con la diferencia entre los precios mayoristas que los productores cobraron por sus ventas al por mayor y los que debieron haber cobrado si el mercado hubiese funcionado de manera competitiva, esto es, sin colusión. En palabras simples, se comparó el mercado con y sin el acuerdo ilícito de la APA con las tres avícolas.

Esta fue la primera demanda colectiva de consumidores presentada en el caso pollos. A las pocas horas después, el Sernac presentó la suya. Esta acción judicial pretendía que los tribunales determinasen las indemnizaciones correspondientes y cuáles eran los subgrupos de consumidores afectados. En este sentido, según el Sernac, el aumento artificial del precio de los pollos habría sido de un 14%, lo que fue traspasado al precio que finalmente fue asumido por los

clientes. Según los estudios citados por el Sernac y firmados por los economistas Andrés Gómez-Lobo y José Luis Lima, el daño generado a los consumidores por el cartel de los pollos superó los mil seiscientos millones de dólares para el período comprendido entre los años 1996 y 2010. Así, vemos que los cálculos del Sernac eran incluso mayores que los de Conadecus.

Ambas demandas colectivas fueron fusionadas en una sola, la cual se tramitó ante el vigésimo noveno juzgado civil de Santiago. Para enfrenar esta nueva etapa judicial, las avícolas reforzaron sus equipos jurídicos. Así lo informaba el diario Pulso:

Los equipos legales de Agrosuper, Ariztía y Don Pollo están trabajando a toda máquina para dar respuesta, en los plazos requeridos, a las dos demandas en su contra que interpusieran el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) y la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus), en el marco de la arista civil del denominado caso Pollos. Para lograrlo, las compañías no escatimaron en recursos y han seleccionado a connotados equipos jurídicos para continuar la batalla legal que se trasladara a los tribunales civiles. Esto, luego que la Corte Suprema confirmara las millonarias multas que aplicó el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) en contra de las avícolas.

Fuentes ligadas al proceso confirmaron que Agrosuper, el mayor actor del mercado en la producción de carne de pollo, será defendido por el estudio Claro & Cía. Esto, luego que en sede de libre competencia la compañía contratara los servicios de Barros & Errázuriz, y en los alegatos ante la Tercera Sala de la Corte Suprema fuera defendida por Roberto Fasani. Al igual que Agrosuper, Don Pollo decidió cambiar sus abogados para enfrentar este nuevo proceso y sumó a Gutiérrez, Waugh, Jimeno & Asenjo para asumir la defensa de sus intereses en lo civil. Ariztía optó por la continuidad, manteniendo a Ortúzar Vergara & Boetsch[80].

Después de tres años y medio de tramitación, el juez Matías Franulic falló a

favor de las empresas avícolas. Para el tribunal, los demandantes no lograron acreditar “el daño y el vínculo contractual” entre las empresas avícolas y los consumidores afectados. Sernac fundó su demanda bajo un supuesto “perjuicio difuso” que habrían sufrido los consumidores que compraron los productos de carne de pollo a un precio colusorio. Sin embargo, para el magistrado los informes no constituyeron un medio probatorio, por dos razones: porque no se trataba de peritajes obtenidos en el marco y la secuela de la demanda civil, y debido a que los informes en derecho nunca pueden ser un medio probatorio. Asimismo, el juez consideró que la acción del Sernac se encontraba prescrita.

Este fue un duro golpe para las organizaciones de consumidores. Ante ello, el Sernac presentó un recurso de apelación, buscando revertir el fallo adverso. El organismo sostuvo que su demanda no se encuentra prescrita, como lo concluyó el tribunal de primera instancia. Ello puesto que solo a contar de una sentencia definitiva ejecutoriada por el TDLC se comenzaría a computar los plazos de prescripción de las acciones colectivas. Según el Sernac, una interpretación en contrario nos llevaría al absurdo de que el legislador consagró acciones indemnizatorias que nacerían prescritas, si se considerara erradamente que el plazo de prescripción debe contabilizarse desde la ocurrencia de los hechos anticompetitivos. Ello conduciría, conforme argumenta el Sernac, a admitir la existencia de una especie de inmunidad o privilegio para empresas coludidas, esto es, una excepción que no tendría amparo en el texto legal. Este fallo en sede civil es el único que ha beneficiado a las avícolas, que perdieron antes en el Tribunal Constitucional, en el TDLC y en la Corte Suprema. Esta derrota del Sernac y de Conadecus abre, en consecuencia, el debate sobre la aplicación de los fallos de libre competencia en sede de protección de consumidores.

En la arista penal, el diputado Gabriel Silber se querelló por hechos relativos a las figuras penales del artículo 285 y 286 del Código Penal, tal como lo había hecho el fiscal Inostroza en el caso farmacias. Considerando que los hechos imputados habían tenido su principio de ejecución en 1994, el caso fue conocido por un juzgado del crimen, bajo el antiguo procedimiento penal. Esto, luego de que el juez de garantía del séptimo juzgado se declarara incompetente. Desde 2011 en adelante, esta querella no registra mayores avances. Más tarde, el mismo Silber se querellaría contra las principales cadenas de supermercados, en el

marco de la arista por colusión del caso pollos que gangrenó hasta esa industria.

Competir o planificar

Durante los años de la Guerra Fría, el mundo conoció dos modelos opuestos de producción. Por un lado, las naciones denominadas “capitalistas” concebían al mercado como un espacio de competencia entre las empresas, las cuales se esforzaban —en teoría— por ofrecer mejores bienes y servicios a precios determinados por la dinámica del mercado. Consecuentemente, las cantidades a producir y las cuotas de mercado, dentro del marco capitalista competitivo, son siempre fluctuantes debido a la oferta y la demanda que ese determinado producto o servicio registra en el mercado.

Como antagonistas de ese relato, las economías socialistas concebían la producción como el resultado de una planificación dirigida por el Estado. A través de las instituciones de este, se realizaban proyecciones y estudios que, en conjunto con las directrices políticas, entregaban las líneas generales de producción. Los bienes y servicios que se ofrecían en las economías socialistas eran, en su gran mayoría, el resultado de políticas de planificación tanto a nivel productivo como en el plano distributivo de esos productos. Las economías socialistas, entonces, se basan —teóricamente— en el rol directivo del diseño institucional y la construcción de variables productivas, cuotas y sus precios.

Es interesante detenerse a pensar que, conocido el modus operandi de la colusión de los pollos, podemos encontrar en la APA cierto comportamiento “planificador”, en un sentido análogo al que tenían las instituciones de dirección económica de los países socialistas. Dicho de otro modo, en el seno de una economía supuestamente capitalista, con la competencia en el centro del discurso de las elites nacionales, nos encontramos con un gremio que ejerce un rol de coordinación económica equiparable a la planificación de las economías que negaban la competencia y sus alcances.

El protagonismo de la APA, hasta más allá de su disolución, es, por ende, inexorable. Estamos ante una institución que nos obliga a reflexionar, nuevamente, si acaso era esa la madriguera de la colusión o si la APA fue solo un vehículo de la voluntad colusoria de las empresas. De ahí que una de las discusiones más álgidas, luego de la sentencia de la Suprema, fuera si acaso las avícolas condenadas podían o no volver a constituir un gremio similar a la APA, con otro nombre y otras siglas. Nadie se imaginó que, a las pocas semanas de conocido el fallo, los gerentes de las empresas y el propio Ovalle volverían a levantar un gremio de productores de carne de pollo.

Anticipando este escenario, los ministros Butelmann y Depolo —del TDLC— habían establecido en su voto que, en caso de pretender constituir un nuevo gremio, esto debía pasar una fase previa de consulta ante el mismo Tribunal. La postura de estos jueces no fue mayoritaria en ese fallo, por ende, quedó la duda sobre si los miembros de la APA debían o no consultar en caso de rearmarse como gremio. Mayor es la relevancia de este punto si observamos que, desde 1985, la industria de productores de carne de cerdo se encuentra organizada en torno a Asprocer, un gremio similar a la APA. Esta instancia gremial reúne, entre otras, a las mismas empresas condenadas en la colusión avícola. En la actualidad, la Asprocer está compuesta por productores industriales, medianos y pequeños, reuniendo a treinta empresas, que representan cerca del 90% de la producción total de cerdos en Chile. Los nombres son, de hecho, los mismos, donde destaca la presencia de Ovalle, el hombre clave de los gremios cárnicos del país. Respecto de la carne de cerdo, no han existido requerimientos por colusión.

Una posible reconstitución del gremio avícola era, por ende, una posibilidad abierta a partir de la sentencia que ordenó disolver la APA. Nadie imaginó, con todo, que esta organización resucitaría prontamente y que lo haría de la mano de las mismas empresas que habían sido condenadas por colusión. La resurrección de la APA impactaría no solo en tribunales, sino también a nivel político, pues los gremios se relacionan directamente con el Ministerio de Economía. A nivel empresarial, nadie podía evitar que las avícolas se organizaran en un nuevo

gremio, sin embargo, aún no pasaba el impacto de la disolución de la APA.

Y es que la APA había sido la nave central de la industria avícola, una institución que había crecido exponencialmente desde 1991 en adelante. Antes de la acusación de la FNE, fueron las oficinas de la APA el escenario donde la prensa y la opinión pública comenzaron la secuencia de escenas que desembocó en la sentencia definitiva. Después del fallo, la muerte de la APA volvió a ser tema de pautas. Al anunciarse su resurrección, se alzaron también —por enésima vez— las preguntas en torno a la APA como la madre de la colusión o simplemente un ente coordinador, como podría haber otro. Así, durante el segundo semestre de 2016, el cartel de los pollos tuvo su episodio más místico y teológico. Fue la vuelta a la vida institucional del gremio avícola, con otro nombre, aunque con los mismos hombres.

La resurrección de la APA

El nuevo gremio fue denominado Expocarnes y lo integraron Ariztía, Agrosuper y otras empresas avícolas, pese a que la empresa de los Covarrubias —Don Pollo — decidió no participar de la resurrección. Así lo informaba un reportaje de la radio Bio-Bio:

Hasta el piso 9 de Teatinos 40 llegó Juan Miguel Ovalle el pasado 4 de agosto. ¿Su objetivo? Presentar a las autoridades del Ministerio de Agricultura, en calidad de lobista, a la recién formada Asociación de Exportadores de Carnes (Expocarnes), un gremio que reúne a productores y exportadores de carne de pollo y cerdo. Ovalle no fue solo. Junto a él estaban, entre otros, José Guzmán Vial y Paulo Ariztía Benoit. Los tres ejecutivos tienen varias cosas en común.

Ovalle, Guzmán y Ariztía formaron parte del directorio de la disuelta Asociación de Productores Avícolas (APA) y los correos electrónicos que intercambiaron a

inicios de 2008 fueron una pieza clave de la investigación de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) en el denominado “caso pollos”. Por esa causa, en diciembre de 2014 el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) ordenó la disolución de APA y aplicó multas de US$ 25 millones a Agrosuper y Ariztía, y de US$ 10 millones a Don Pollo. La Corte Suprema ratificó dicho fallo en diciembre de 2015 y adicionó una multa de US$ 1,6 millones para APA, calificándola como coordinadora del cartel colusorio.

A menos de un año de dicha sentencia, parte importante de los ejecutivos, tanto de Agrosuper, Ariztía y de la misma APA, que se vieron involucrados en la investigación de la FNE, forman parte del directorio de Expocarnes, gremio que reúne a esas dos empresas, a sus filiales avícolas Sopraval y Agrícola Tarapacá, respectivamente, además de Maxagro, Coexa y Comafri. Según documentos a los que accedió Radio Bio-Bio a través de Transparencia, Ovalle, Guzmán, Ariztía y Jorge Enríquez Fuentes (de Sopraval) eran directores de APA y hoy lo son de Expocarnes. Esa, sin embargo, no es la única coincidencia.

El nuevo gremio que agrupa a los productores de carne avícola y de cerdo funciona en el piso 3 de Isidora Goyenechea 2939, en el sector oriente de Santiago. En esa misma oficina funcionaba hasta el año pasado la disuelta APA, y ahí mismo opera Asprocer, otro gremio que representa, en paralelo, a los productores de carne de cerdo. Juan Miguel Ovalle, el mismo que presidía APA y enviaba las proyecciones de consumo de carne de pollo a las empresas del gremio para que se repartieran cuotas de mercado, es presidente del directorio de Asprocer y directorio ejecutivo de Expocarnes. Ovalle no quiso dar su opinión para este reportaje.

La similitud entre ambos gremios llamó la atención entre autoridades y consumidores que siguieron el caso pollos. Y también dio pie para que el Ministerio de Economía indague sus antecedentes. En un documento fechado el 23 de agosto pasado, la repartición pública cursó la inscripción de Expocarnes en sus registros. Pero, al mismo tiempo, planteó una serie de objeciones a los estatutos de la nueva organización gremial. Entre ellas, una relacionada al objeto

social del gremio y otra con el mecanismo de exclusión de sus miembros[81].

Salta a la vista, entonces, que el nuevo gremio Expocarnes comenzó a funcionar en el mismo lugar donde funcionaba su predecesora, la APA. Allí también operaba Asprocer, el gremio de los productores porcinos. A nivel de personas, el directorio tenía coincidencias en los nombres de Ovalle, Guzmán Vial y Ariztía Benoit. Ante estas evidentes similitudes, el Ministerio de Economía formuló objeciones de fondo a la constitución de Expocarnes. Estas se refieren particularmente a las formalidades de su constitución, así como a las normas contenidas en los estatutos gremiales que presentaron en su primer intento de resurrección. Se les solicitó que modificaran su objeto social y que especificaran la actividad de los afiliados de la entidad. Además, el gremio debió incorporar mecanismos para inhabilitar a sus miembros y un procedimiento de exclusión de sus socios, todo a fin de evitar posibles coordinaciones de producción entre las empresas agremiadas.

La revisión que hizo el ministerio de los antecedentes de Expocarnes no fue la única fuente de cuestionamientos que aparecieron sobre el nuevo gremio. Cuando el TDLC falló en contra de APA, dos ministros del Tribunal previnieron sobre esta situación y lo consignaron en el dictamen, aunque no de forma vinculante al no ser mayoritario. Dice la prevención de los ministros Andrea Butelmann y Radoslav Depolo:

Si bien les asiste el derecho a participar en una nueva asociación gremial distinta de la APA, la circunstancia de haber sido partes activas durante casi veinte años de una instancia gremial que fue utilizada como instrumento de coordinación para sustentar su cartel, hace recomendable que el hecho de reunirse en lo sucesivo en un organismo similar sea previamente consultado a este Tribunal, a fin de que este pueda determinar su adecuación a las normas de defensa de la libre competencia[82].

Dicha consulta previa, según los registros del TDLC, nunca se hizo. Expocarnes

cumplió con lo exigido por el Ministerio de Economía y, en noviembre de 2016, volvió a ingresar su solicitud de constitución como gremio, la cual fue aceptada. Este triunfo administrativo posibilitó que el gremio avícola volviera a operar, aunque nunca con las mismas condiciones que había tenido la APA en sus tiempos de gloria. Los Covarrubias decidieron que Don Pollo no se sumaría a ninguna instancia gremial. Ariztía, por su parte, comunicó en 2018 su decisión de retirarse de Expocarnes. Por decantación, Agrosuper terminó siendo el único actor industrial dentro del nuevo gremio, y sus ejecutivos fueron los principales defensores de la necesidad de que existiera Expocarnes, como continuador de la APA. Así lo explicaba José Guzmán Vial, hombre clave de Agrosuper, al ser consultado por el tema:

—*¿Ustedes están convencidos de que todo el caso Colusión fue solo una malinterpretación?*

—Sí, sin duda.

—*¿Por qué crearon el nuevo gremio Expocarnes si el fallo del TDLC obligó a cerrar el anterior gremio (APA)?*

—Porque Chile necesita un gremio para exportar carnes blancas. Nosotros exportamos US$ 1000 millones y las autoridades de los países se entienden con gremios, no con empresas. En todas las industrias, en todos los países.

—*¿No fue ir al filo del fallo crear un gremio?*

—Así lo leyeron algunos desconfiados, que es muy distinto a la realidad. El mismo fallo reconoce explícitamente el derecho que tienen las empresas para

formar otro gremio. Además, cuando se hace un gremio que decide promover la exportación de carnes blancas…

—Y si este gremio se dedica a eso, ¿qué hacía el anterior?

—Promover toda la actividad en Chile. Hacía muchas cosas más, pero no vamos a entrar en discusión de eso. Expocarnes tiene que velar para que los mercados estén abiertos, para que se cumplan los requisitos de los terceros países, para que se cumplan las regulaciones en Chile. Este gremio se hace frente al Ministerio de Economía, en forma transparente, y de cara a la sociedad. Estamos en un país libre y cada uno piensa lo que quiera…

—Es que en sus palabras queda la sensación de que antes no era transparente y de cara a la sociedad, y que ahora sí que sí…

—No, el anterior hacía las cosas bien, pero fue obligado a disolverse. El nuevo tiene otros jugadores y otros objetivos, y se tomaron todas las precauciones para que experiencias dolorosas como la anterior no pasen[83].

Esta entrevista, publicada por el cuerpo Economía y Negocios del diario El Mercurio, pone de relieve que el gerente general de Agrosuper, aun después de la sentencia definitiva, seguía negando la colusión. Del mismo modo, se encargaba de defender la existencia de la APA y de su continuadora, la recién nacida Expocarnes. Este sería el último round que las productoras avícolas debieron enfrentar ante la prensa y la opinión pública. Fueron más de cinco años de tensos procedimientos judiciales y de largas esperas por fallos que siempre terminaron por confirmar lo que la Fiscalía había sostenido desde un principio.

Una vez culminada la faena con las avícolas, habiendo muerto y renacido la APA, la tarea del equipo de Felipe Irarrázabal, líder de la FNE, estaba más legitimada que nunca. En los periódicos ya se ventilaban los entretelones de otro escándalo por colusión, el llamado cartel del confort. Sin embargo, el mercado de los pollos guardaba todavía una densa capa de mugre bajo la alfombra de la libre competencia. Luego de terminar con las avícolas y con la APA, la FNE fue detrás de los otros involucrados en la colusión de la carne de pollo. El golpe de Irarrázabal y su equipo se dejó sentir en la industria estrella de la transición chilena, la muestra de cuán globalizado y abierto al mundo estaba el país: los supermercados.

El eslabón final

En enero de 2016, cuatro meses después del triunfo definitivo contra las avícolas en la Suprema, la Fiscalía Nacional Económica decidió ir por las tres principales cadenas supermercadistas de Chile: Cencosud, SMU y Walmart. Así lo informaba un reportaje de investigación de Ciper:

Una inesperada réplica tuvo la investigación del cartel de los productores de pollo, pues la Fiscalía Nacional Económica (FNE) no se quedó solo con el reciente fallo que confirmó la sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) —fijando multas por US$ 58 millones y la disolución de la Asociación de Productores Avícolas—, sino que este miércoles 6 de enero presentó un requerimiento por colusión contra las tres principales cadenas de supermercados del país. Los datos recogidos en las pesquisas sobre el mercado avícola le permitieron a la FNE acusar a Cencosud (Jumbo, Santa Isabel), Walmart (Líder, Ekono) y SMU (Unimarc, Supermercados del Sur) de coordinarse entre 2008 y 2011 —a través de los productores de pollos— para fijar precios mínimos de venta al público, lo que atenta contra la libre competencia (ver requerimiento).

El requerimiento de la FNE pide que cada una de las cadenas sea multada con el monto máximo que permite la ley: 30.000 UTA, equivalentes a US$ 22,9 millones. La FNE estima que por la gravedad de la falta, la sensibilidad del mercado y las ganancias de las empresas correspondería fijar una multa equivalente al 10% de las ventas de pollo en el período imputado —un porcentaje que el organismo califica de conservador—, pero ese monto superaría el máximo legal permitido[84].

La acusación de la FNE era que Cencosud, Walmart y SMU, cada cual por su parte, actuaron bajo el conocimiento de que los otros dos se encontraban sujetos a las mismas condiciones de precios en el pollo fresco. El requerimiento asegura que las avícolas vendían sus productos a los supermercados fijando un precio único de lista mayorista, el que —sumando el IVA respectivo— funcionaba por regla como un precio mínimo de venta al público. La FNE agregó que las cadenas tenían incentivos para vender bajo costo en aquellos “productos de alta recordación” como el pollo, lo que tiende a beneficiar a los consumidores, pero que aquello se inhibía con este tipo acuerdos entre las avícolas y los supermercados. Los datos entregados por la Fiscalía dan cuenta de que, en 2011, las tres cadenas concentraban más del 91% de la venta de pollo fresco. Detrás de estas estadísticas vemos una cerrada disputa por el primer lugar, donde Cencosud tenía el 34% y operaba con las marcas Jumbo y Santa Isabel. Le seguía Walmart con el 33,6% mediante sus marcas Hipermercado Líder, Líder Express, SuperBodega, Acuenta y Ekono. La tercera en disputa, SMU, tenía un 23,5% con sus marcas Unimarc, Bigger, Mayorista 10, Maxi Ahorro, Alvi, Dipac y Comer.

Conforme a los datos recopilados por la Fiscalía, día a día, los supermercados verificaban el cumplimiento de la regla de precios del pollo. Para esto, se monitoreaban los precios de los locales de la competencia ubicados en la misma zona geográfica, a las que llamaban “zonas de competencia” o “clusters”. Cencosud y Walmart tenían mecanismos formales para ello, según la FNE, mediante procedimientos que estaban a cargo de las áreas de precio o “pricing”. Esta información era sistematizada y ordenada con criterio geográfico por región y provincia, para luego ser entregada al área comercial de cada cadena. Eran los encargados comerciales quienes se comunicaban con los proveedores de pollos

para reclamar cuando un competidor estaba vendiendo bajo el precio acordado.

La tesis de la Fiscalía era que los supermercados adhirieron conscientemente a un esquema común que sustituyó los riesgos de la competencia por una cooperación colusoria. Se asumía, aseguró la FNE, que los proveedores actuaban como intermediarios para regularizar el precio de venta al público de sus competidores. Estas comunicaciones se realizaban a través de llamados telefónicos. El uso de correos electrónicos era excepcional, dice la FNE, aunque igualmente se encontraron emails que inculpaban a altos ejecutivos de cada cadena involucrada. Ciper fue el primer medio en publicar algunos de los correos, donde se puede leer:

“No se bajaron los precios conversados”. Ese fue el mensaje que envió por correo electrónico Leonardo Retamal, administrador de la sucursal El Belloto del supermercado Jumbo, en Quilpué, al product manager que por entonces estaba encargado de los resultados comerciales y operacionales de la sección de pollos y cerdos de la empresa, Alfredo Calvo. El correo electrónico está fechado el domingo 18 de enero de 2009 y es el más antiguo entre los emails que la FNE entregó al TDLC como anexo probatorio al requerimiento. Como el mensaje es escueto, si no fuera porque en el asunto dice “Precio Pollo – J781 / Líder”, sería imposible saber a qué se refiere. En todo caso, basta seguir la cadena de los correos para salir de cualquier duda.

Al día siguiente, Calvo escribió al ejecutivo de Agrosuper que llevaba la cuenta de Cencosud, Víctor Velásquez, alegándole el incumplimiento de un compromiso acordado un par de días antes: subir el precio del pollo entero a $1490. Al parecer, Líder no lo había hecho. Velásquez respondió:

“Esto parece el cuento del lobo, ya que tu competencia los acusa a ustedes de iniciar esta guerra de precios. Lo único que puedo hacer es que me des la última posibilidad y mañana tú aparezcas a $1490. De esta manera, ellos subirán. De otra manera veo complicado alinearlos”.

Después que Calvo replicara diciendo que en Jumbo han tenido “el precio que corresponde”, esa primera cadena de correos se cerró con el mensaje de Jorge Kuncar, entonces product manager senior de carnes blancas en Cencosud, a quien Calvo había copiado entre los destinatarios:

“Señores, nos interesa estabilizar el precio del pollo entero antes que nos obliguen a comenzar a reaccionar. Esto se lo solicité a Fernando [Fernando Lanza, como sales manager de Agrosuper entre 2008 y 2009, era jefe de Víctor Velásquez cuando se enviaron los correos] tres días antes de la apertura de Jumbo Belloto, y no tuvimos ninguna respuesta. Si les interesa que mañana hagamos un último esfuerzo por estabilizar el precio, no tenemos problemas en hacerlo, pero será nuestra última espera, ya que llevamos más de 30 días”.

Un día después, el mismo tema fue tratado en otro intercambio de correos, esta vez entre el gerente de Supermercados en Agrosuper, Patricio Delgado, y el entonces comprador de carnes de Walmart, Luis Zamorano. El primero le pedía al segundo igualar el precio con Jumbo “para que no sigan con esta pelea, que todos perdemos plata”. Zamorano se comprometió a hacerlo. Delgado insistió en que tenían que igualar el precio de inmediato, que Jumbo no esperaría ni un día más[85].

Las cadenas de supermercados involucradas son tres gigantescas empresas. Cencosud, propiedad del empresario alemán Horst Paulmann, es la mayor supermercadista del país y su dueño es uno de los hombres más famosos de Chile. Durante la última década, se ha transformado en un ícono del modelo chileno por la construcción de un enorme rascacielos, la torre más alta de América Latina, llamada “Costanera Center”. SMU, en tanto, es propiedad de otro reconocido empresario, Álvaro Saieh, quien ha sido inversionista en diversos rubros y aterrizó en la industria supermercadista a mediados de los 2000. Walmart, por su parte, es una de las empresas más grandes del mundo, con sede en los Estados Unidos, y fruto de décadas de desarrollo del negocio de los supermercados en ese país y el mundo.

Era de esperar, por lo tanto, que tres empresas de este tamaño se defendieran de las imputaciones de la Fiscalía Nacional Económica. La colusión de los supermercados mantendría ocupados a otra docena de abogados, como también mantuvo pendiente a todo el país.

Capítulo seis

La súper colusión

Nunca temas pedir demasiado cuando vendas, ni ofrecer muy poco cuando compres.

Warren Buffet

Los supermercados son la industria más estrechamente vinculada a la evolución del Chile reciente. La expansión de la economía, que cuadriplicó el ingreso per cápita en menos de cincuenta años, es la matriz que permitió el acceso de amplios sectores sociales al consumo. La migración desde el campo hacia la ciudad implicó, como consecuencia estructural, el reemplazo del autoabastecimiento agrícola por la compra y venta en las ferias urbanas. De la mano de la macroeconomía, las compras diarias de los chilenos evolucionaron desde el precario almacén de esquina hasta los modernos hipermercados. En este salto, los hábitos de consumo de las familias chilenas también se transformaron. En cada pasillo de los nuevos supermercados se pueden encontrar productos importados desde las más diversas latitudes, muestra fehaciente de los tratados de libre comercio. Originalmente, los almacenes vendían comida, esto es, carnes, frutas y verduras. Con la evolución de la industria, los supermercados ingresaron también a la venta de ropa, juguetes y productos electrónicos. Nunca lograron, empero, ingresar al mercado de los medicamentos.

El vocablo supermercado aparece en Santiago en el año 1957, con la apertura del tradicional Almac, en la avenida Providencia. Este local fue el primer supermercado de todo Latinoamérica. En esa década, el ejemplo fue imitado en las capitales regionales. Así es como surge, para citar un ejemplo, el supermercado Las Brisas, en Temuco. Esta marca compartiría toda la zona sur

junto a Bigger, aparecida en Osorno, KeyMarket, originaria de Concepción, y Multimarket, de Puerto Montt. Más tarde, en la década de los setenta, se masifica el modelo de negocios y surgen nuevas marcas como Santa Isabel, en Viña del Mar. En el norte, destaca el supermercado El Pampino, originalmente fundado en Antofagasta por la familia Korlaet. En La Serena, fue la familia Rendic quien levantó una cadena de supermercados con su apellido, el cual se volvió reconocido en todo el país. En Santiago, se comienza a observar la competencia entre actores equivalentes como Almac, Montecarlo, Economax y Monserrat. Estas marcas, cada una por su lado, logró surgir y tomar relieve a finales de los setenta.

Así, durante la segunda mitad de esa década nos encontramos con una pujante industria nacional, con una docena de actores regionales y, al menos, cuatro empresas familiares disputándose la región Metropolitana. El hito indiscutido de esta expansión fue la apertura, en 1976, del primer hipermercado Jumbo, en la comuna de Las Condes. Este local fue emplazado en la avenida Kennedy, la arteria principal de la zona oriente de Santiago, donde se levantaban, lentamente, los novísimos “barrios altos” donde residiría la nueva elite surgida tras la dictadura. En el nuevo Jumbo, los chilenos conocieron las bondades del capitalismo y la emergente globalización. El enorme galpón contenía secciones de ferretería, vehículos, electrónica, línea blanca, librería, cordonería, juguetería, deportes, entre muchos otros espacios desconocidos para los supermercados tradicionales. Para darle mayor visibilidad, crearon a la mascota del supermercado, Jumbo, basada en un famoso paquidermo del mismo nombre de un antiguo circo de Nueva York.

Dentro del hipermercado, inclusive, se agregó una sofisticada pastelería donde los clientes podían disfrutar de un café mientras realizaban sus compras. La apertura de este gigantesco supermercado, este verdadero portal futurista que conoció la elite chilena en los setenta, hizo famoso a su dueño: el empresario alemán Horst Paulmann. Desde ese hito en adelante, este personaje se transformaría en uno de los máximos referentes de la industria supermercadista de todo el continente.

Casi cuarenta años después, ese hipermercado sería el escenario ideal para que los periodistas y camarógrafos de televisión reportaran sobre el consumo diario de los chilenos y el impacto de la colusión de los pollos. Los pasillos de los supermercados chilenos evidenciaban la evolución económica del país, aunque no solo eso; en uno de ellos se escondía una colusión de precios que afectaba a la carne de pollo. El caso de los supermercados es una causa distinta a la de las avícolas que se coludieron mediante la APA. Ambas aristas, sin embargo, son indispensables para comprender, en su densidad y profundidad, la colusión existente en el mercado de los pollos. Mediante correos electrónicos, el equipo del fiscal Irarrázabal logró probar que las cadenas supermercadistas estaban involucradas en una colusión en el mercado del pollo. A diferencia de la hebra avícola, en esta causa estamos ante un acuerdo de precios, para sostenerlos artificialmente altos y parejos entre los tres principales competidores. A nivel de coordinación, encontramos precisamente a las empresas avícolas que estaban coordinadas, a su vez, en la APA. De esta manera, el mercado de la carne de pollo estaba intervenido a dos niveles: cuotas de producción, al interior de la industria avícola, y precios coludidos, en la venta al público en supermercados.

Elefantes hambrientos

De los emails incluidos en la carpeta investigativa se concluye que, para coludirse, los ejecutivos recurrieron a argumentos que la opinión pública ya conocía. Se habla de operar para “regularizar el mercado” y “evitar una guerra de precios”, de modo de obtener mayores ganancias. Una guerra de precios fue, precisamente, lo que gatilló la colusión de las farmacias. En este caso, para prevenir ese enfrentamiento, los supermercados se coludieron. Había pasado mucho tiempo desde la aparición del primer Almac en avenida Providencia y, en ese lapso, no solo la industria supermercadista había evolucionado; también lo había hecho la arquitectura institucional para frenar las colusiones. Al mando de esa institución, el fiscal Irarrázabal tenía en sus manos el eslabón final de la colusión de los pollos. Al igual que las empresas avícolas, los supermercados no serían un hueso fácil de roer.

Una vez notificados del requerimiento en su contra, los principales ejecutivos de Cencosud tomaron contacto con Horst Paulmann, dueño de la compañía. Él se encargaría, personalmente, de construir la estrategia de defensa de su empresa. Paulmann es hijo de una pareja de alemanes que emigraron de Europa hacia Argentina al culminar la Segunda Guerra Mundial. Cruzaron a Chile a finales de los cuarenta, instalándose en la ciudad de Temuco. En 1952, la familia compró un restaurante local llamado Las Brisas, que luego transformaron en supermercado. A partir de entonces, y tras la muerte de su padre, Horst y su hermano Jürgen levantaron una empresa de impensadas dimensiones. Cencosud es el nombre de la matriz que controla toda la operación de Paulmann. Al comienzo, su única marca fue Jumbo, la cual se propagó por el territorio nacional durante los ochenta; en paralelo, en la ciudad de Buenos Aires Cencosud encontró un nicho comercial fecundo. En 1988, inauguró el centro comercial más grande de Argentina, denominado Unicenter Shopping, lo que transformó a Paulmann en una celebridad de la sociedad empresarial bonaerense.

En Chile, llegada la democracia, el crecimiento de Cencosud fue exponencial. La marca Jumbo se instaló en todas las capitales regionales y Paulmann apostó fuerte por la expansión del consumo a nivel familiar. Los noventa fueron años de gran fortalecimiento para la empresa. Luego del cambio de milenio, vinieron las adquisiciones. En 2003, Cencosud compra las operaciones de supermercados Santa Isabel en Chile, que contaba con setenta locales distribuidos entre Arica y Puerto Montt. Esta adquisición permitió incrementar su participación de mercado supermercadista chileno hasta el 20%. No conforme con eso, ingresó al mercado de la construcción y la carpintería mediante las megaferreterías Easy. En 2004, la compañía continuó con su proceso de expansión y compró la cadena de supermercados Montecarlo, que operaba quince locales. Este mismo año destaca por la apertura bursátil de la empresa, la cual logró recaudar trescientos millones de dólares en la Bolsa de Comercio de Santiago.

En esta época, Paulmann inauguró cuatro nuevos centros comerciales en Santiago. Su primera joya fue Alto Las Condes, construido en torno al Jumbo de Kennedy, que se expandió como un elefantiásico centro comercial. Los altos precios, los productos importados, el lenguaje globalizado fueron elementos que

destacaron desde la apertura de este mall. En paralelo, comienza el desarrollo del negocio crediticio, con la formación de Cencosud Administradora de Tarjetas de Crédito y el lanzamiento de la tarjeta de crédito Jumbo Más, para realizar compras en los diversos comercios de la compañía. En 2005, Cencosud adquiere la cadena de tiendas por departamento Almacenes París, que operaba veintiuna tiendas en Chile, así como una agencia de viajes, una corredora de seguros, un pequeño banco y una tarjeta de crédito con cuarenta mil clientes. Asimismo, mediante la compra de París, Cencosud adquirió una parte importante de la inmobiliaria Mall Plaza, dedicada a la construcción y operación de centros comerciales. Así fue como Paulmann tomó el control de Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Oeste, Mall Plaza Tobalaba y Mall Plaza Norte, en la región Metropolitana. En las regiones, destacan Mall Plaza Trébol, en Concepción, y Mall Plaza La Serena.

El crecimiento logrado con el cambio de milenio convirtió a la empresa en un líder regional y en un actor a gran escala global. Originalmente, el negocio se basaba en la compra y venta de alimentos a través de una cadena de supermercados. Conforme avanzaron las décadas, el modelo de negocios mutó hacia un negocio financiero cuyo núcleo estaba en el crédito. En los años posteriores, el empresario alemán amplió su línea de supermercados y centros comerciales. Cencosud se expandió a Perú, Colombia y Brasil, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grandes de toda América Latina. En junio de 2011, en Buenos Aires, se inauguró un moderno local denominado Jumbo Madero, que se constituyó como el primer supermercado premium de Latinoamérica. Esta tienda se ubica en el lujoso barrio de Puerto Madero, con vistas al Río de la Plata, y tiene más de una hectárea construida con servicios de todo tipo. En el año 2012, Paulmann compró la cadena Carrefour, en Colombia, instalándose con sus enormes locales en Bogotá, Medellín y Cali.

Al momento de descubrirse la colusión, Cencosud totalizaba ingresos por más de quince mil millones de dólares anuales. En total, sus tiendas sumaban más de tres millones de metros cuadrados de superficie. Sus ingresos provenían desde todos los rincones de Sudamérica: 41% de Chile, 29% de Argentina, 21% de Brasil, 8% de Perú y 1% de Colombia, por la compra de Carrefour. Pese a lo impresionante de los guarismos, el mayor triunfo de este empresario alemán no

fueron sus cifras, sino la construcción de su torre Costanera, en el eje financiero de Santiago. Es un complejo inmobiliario que contempla un centro comercial de cinco niveles, dos edificios de oficinas, dos hoteles y más de cinco mil estacionamientos. Entre los edificios sobresale la gran torre Santiago, diseñada por el arquitecto César Pelli, que con sus más de trescientos metros de altura es el edificio más alto de América Latina y el segundo más alto del hemisferio sur. Se trata de la mayor construcción de la historia de Chile, destacando en el paisaje de la ciudad y simbolizando la evolución del capitalismo nacional. Su creador, un inmigrante que había logrado triunfar en estas tierras, se encumbró tan alto como su propia torre. Y es que Paulmann es el símbolo de una nueva elite comercial que surgió en las últimas décadas gracias a la evolución económica del país. Verlo involucrado en una colusión era, entonces, descorazonador para sus muchos admiradores. Quizás por eso, la primera reacción de Cencosud fue negar su culpabilidad en la colusión, tratando de responsabilizar exclusivamente a las empresas avícolas. Así es como lo relata la prensa de la época, al describir la reacción de la marca del elefante:

Las fuentes dijeron que supuestamente en 2008, los productores avícolas Agrosuper, Ariztía y Don Pollo se contactaron por separado con las cadenas de supermercados Cencosud, SMU, Walmart y Tottus para informarles que se acababa la dinámica de la variación constante de los precios en las ventas de pollo fresco.

Luego, habrían impuesto una nueva regla: ningún supermercado podría vender bajo el precio de lista más IVA. Si no, se les reduciría el abastecimiento.

En la empresa de Horst Paulmann aseguran estar sorprendidos porque la FNE no incorporó en su requerimiento a los productores de pollo.

Consultados por las razones para aceptar la supuesta regla impuesta por los proveedores, en la empresa explicaron que fue por temor al desabastecimiento de un producto sin sustituto y que en ese momento solo se podía obtener mediante

los grandes productores[86].

Vemos, entonces, que Cencosud sostuvo, como primera respuesta, que fue "obligado" por las productoras de pollo para vender sobre el precio de lista. En caso de que se incumpliera con esta obligación, la amenaza era la reducción del abastecimiento. Consecuentemente, la empresa de Paulmann se mostraba sorprendida de que la FNE no hubiera incluido a las avícolas en el requerimiento.

Hub and spoke

En este caso, vemos un modelo de colusión que la literatura denomina "hub and spoke", que es un acuerdo horizontal o práctica concertada que articula un acuerdo directamente con un "eje" o parte principal, quien puede ser un proveedor o distribuidor. En esta causa, el rol de coordinación lo tenían las avícolas, aunque estas no fueron requeridas por la FNE. Probablemente, el fiscal Irarrázabal y su equipo estimaron que la arista que involucraba a Agrosuper, Ariztía y Don Pollo se encontraba agotada con la sentencia de la Corte Suprema que las condenó por coludirse en las cuotas de producción. El modelo hub and spoke es una expresión estadounidense que describe el eje o hub y su relación con los rayos, spokes, como metáfora de una rueda de bicicleta. Son casos marcados por situaciones en las cuales dos o más empresas intercambian información para coludirse con la ayuda de un distribuidor que actúa como un conducto para ellos. Las cortes de Estados Unidos narran la manera en la cual opera una colusión de eje y rayos:

Una colusión hub-and-spoke involucra un eje, generalmente un comprador o un proveedor dominante en el mercado relevante, y los rayos, constituidos por los distribuidores involucrados en la colusión. La llanta de la rueda son los acuerdos que conectan entre los competidores horizontales.

"Los tribunales han reconocido por largo tiempo la existencia de colusiones hub-and-spoke, en las cuales una entidad en un nivel de la estructura de mercado, el 'eje', coordina un acuerdo entre competidores en un nivel diferente, con los 'rayos'. Estos arreglos consisten tanto en acuerdos verticales entre el 'eje' y cada 'rayo' como en un acuerdo horizontal entre los distintos 'rayos' de adherir a los términos del 'eje' a menudo debido a que los 'rayos' no habrían consentido en los acuerdos verticales, salvo bajo el entendimiento de que los demás 'rayos' estaban acordando lo mismo"[87].

Comprendido así el asunto, podemos pensar en el caso pollos como una sofisticada colusión hub and spoke. El eje lo constituye la colusión de la APA, donde se coordinaban las cuotas de producción y porcentajes de mercado de las tres principales avícolas. En base a esa colusión, las empresas generaban de consuno el famoso precio de lista, que luego era usado como varilla disciplinaria para los supermercados, los rayos de esta colusión. La llanta de la rueda son los acuerdos que conectan a los competidores horizontales, esto es, las cadenas que supuestamente competían por ofrecer mejores precios. Como efecto general, la rueda de bicicleta funciona pues el eje permite disciplinar en torno a un precio, el cual es aplicado en los supermercados, que a su vez se monitorean mutuamente. Este eslabón final permite, así, comprender cabalmente cuán controlado estaba el mercado del pollo.

Estamos en presencia de una práctica concertada y coordinada a través de una interacción vertical, donde las avícolas jugaron el rol de nexo coordinador y a su vez se concertaban en la APA. Visto así, el caso remite a una conducta condicionada por los proveedores, por lo que no es necesario probar un contacto directo entre los supermercados, ya que lo relevante es acreditar la interrelación que explica el manejo de precios. Para evitar que se vendiera el pollo bajo el precio de lista, las cadenas monitoreaban el cumplimiento y perseguían los desvíos. De esta manera, el caso oscila entre dos explicaciones: un cartel o acuerdo entre supermercados, coordinado a través de las productoras de pollo, o una restricción vertical impuesta por estas últimas a las cadenas supermercadistas. En ambos casos hay una conducta anticompetitiva, aunque su

connotación es distinta. Así lo explica el abogado Jorge Grunberg:

Para sancionar una colusión hub-and-spoke no basta con analizar las relaciones verticales que se planteen en el caso concreto. Ello fluye a partir de que el intercambio de información entre proveedores y distribuidores forma parte de la cotidianeidad de sus relaciones comerciales, y el Derecho de la Competencia en ningún caso buscará impedir que se intercambie información relativa a aspectos sensibles o estratégicos para competir en el ámbito estricto de las relaciones verticales. Sin embargo, dicha situación cambia cuando tales relaciones verticales son parte de un esquema para lograr una colusión entre competidores[88].

Conscientes de estas disquisiciones jurídicas, los abogados de Cencosud buscaron, al comienzo, una narrativa conveniente donde se pudiera argumentar que las avícolas controlaban la colusión y que los supermercados fueron obligados a operar según sus términos. En este sentido, la marca del elefante pretendía establecer que el eje de la colusión eran las empresas productoras y que sus “rayos” eran, en realidad, manifestaciones del poder de la APA y sus asociadas, que mantenían bajo amenaza a los supermercados. A cargo de la defensa de su empresa, Paulmann nombró al estudio Carey y Compañía, donde la abogada Lorena Pavic se hizo cargo de la causa. Ella es una exitosa abogada titulada en la Universidad de Chile, luego reclutada por Carey y convertida en socia de ese bufete. Es profesora de diplomados en libre competencia y había sido asesora de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) en materias de derecho económico. Fue nombrada como “abogado líder” de Chambers y encabezó el ranking Best Lawyer 2015 en el área de derecho administrativo. Hasta el final del juicio, Pavic articuló su defensa bajo la idea de que la APA instalaba artificialmente un precio de lista que era impuesto a las cadenas de supermercados. De esta manera, su cliente habría sido una víctima de la colusión orquestada por las avícolas que controlaban las cuotas de producción y monitoreaban el precio de venta al público. El diario El Mercurio resumió así la argumentación de Pavic:

“Resulta claro que la regla cuestionada por la Fiscalía Nacional Económica es una imposición de los proveedores de pollo y que fueron ellos quienes la mantuvieron, la ejecutaron y la monitorearon, con prescindencia a lo que pudiese haber existido en el mercado ‘aguas abajo’”. Además, indicó que la justificación estaría en el mercado “aguas arriba”, y sería estabilizar el cartel de cuotas entre los propios productores, lo que estaría reconocido, según Pavic, por la propia FNE en las observaciones a la prueba en este proceso[89].

A fin de derrotar esta tesis, la FNE recurrió a importantes expertos internacionales, quienes acompañaron la causa con sendos informes en derecho. Según informa la prensa de la época, estos académicos pusieron énfasis en que la colusión contemplaba tanto a las avícolas como a los supermercados:

La Fiscalía Nacional Económica presentó dos informes de expertos internacionales para mostrar ante el Tribunal de [Defensa de] la Libre Competencia (TDLC) que existen pruebas para probar la colusión entre Walmart, Cencosud y SMU (dueña de Unimarc) para fijar el precio de venta del pollo fresco.

Así, el organismo fiscalizador se valió de la visión de los académicos Okeoghene Odudu, de la Universidad de Cambridge; y Spencer Weber, de Loyola University Chicago School of Law, quienes analizaron los antecedentes que les fueron entregados en 2015.

Así, Odudu expresó que “cada uno de los contratos bilaterales entre proveedor y minorista depende de una condición que debe cumplirse por un tercero ajeno al acuerdo, con lo cual pasan a ser interdependientes en lugar de dependientes”.

Por su parte, Weber pone énfasis en que “los correos electrónicos y declaraciones indican una combinación de comunicaciones entre Agrosuper y

los supermercados acerca de que cada cadena fijaría el precio del pollo en o sobre el costo (o precio mayorista) en la medida que las demás cadenas harían lo mismo”[90].

Al ser contrapuestas, las tesis sobre el caso resultan claramente incompatibles. Para poder decidir sobre la veracidad de cada una de estas teorías, el TDLC tuvo a la vista no solo los informes de estos profesores, sino también la densa argumentación de la FNE y de los abogados de los supermercados. Allí destacó el rol de Lorena Pavic representando a Cencosud. Con todo, Pavic no llamaría tanto la atención como la abogada escogida por Walmart.

Historia de dos familias

Los supermercados Líder nacieron en 1995 como uno de los varios formatos de la empresa Distribución y Servicio (D&S). Los locales fueron llamados originalmente Ekono Líder, ya que se planteó como una ampliación de los locales Ekono, que eran básicamente un gran galpón con productos a bajo costo, dado el volumen y tamaño de los formatos de venta. El primer local de Líder fue el de la avenida General Velásquez, en la comuna de Estación Central. Posteriormente se inauguraron los locales de Puente Alto y avenida Pajaritos, en Maipú, siendo este el primero en llevar el nombre Líder.

Los dueños históricos de D&S eran los hermanos Ibáñez Scott, Nicolás y Felipe. Ellos son nietos de Adolfo Ibáñez Boggiano, un político y empresario nacido en Parral de gran influencia en la primera mitad del siglo XX. Con él arrancan los emprendimientos comerciales de la familia, que luego son heredados por su hijo Manuel Ibáñez Ojeda, quien es el fundador del histórico supermercado Almac de avenida Providencia. Al heredar los Ibáñez Scott, la empresa tomó gran relevancia nacional. En el año 2001, Líder entró a la zona oriente de Santiago con un nuevo concepto de hipermercado enfocado en el servicio y la variedad de productos, bajo el nombre de Líder Mercado. Ese año, se reconvirtieron los

locales Ekono con mayor superficie en la marca Líder Vecino. Este formato era de hipermercados compactos, con una menor selección de mercadería general para competir en zonas en donde no se justificaba la presencia de un hipermercado tradicional, como barrios residenciales y ciudades pequeñas en regiones. En 2003, Líder Mercado pasa a denominarse simplemente Líder, y las marcas Ekono y Almac pasan a llamarse Líder Express. Posteriormente, en enero de 2007, la compañía reviviría la marca Ekono como supermercados de ahorro. Líder también tuvo una cadena de farmacias, llamada FarmaLíder, ubicada dentro de sus locales, que en 2007 pasaron a ser parte de Farmacias Ahumada.

En 2008, los Ibáñez intentaron una fusión con Falabella, el mayor retail del país. Pese a su voluntad, las dos enormes empresas no pudieron fusionarse, pues el TDLC determinó vetar la operación debido a que atentaría contra el libre mercado, al significar una gran concentración en solo un operador. Así lo explicó la sentencia del TDLC el 2008:

La materialización de la operación consultada produciría un enorme cambio en la estructura del mercado, creándose una empresa que sería el actor dominante en el retail integrado y en prácticamente todos sus segmentos —en tiendas por departamentos, de mejoramiento del hogar, supermercados, negocio inmobiliario y negocio financiero asociado— y que además tendría la capacidad de traspasar ese poder de mercado a otras áreas de negocio de retail en que decida participar en el futuro[91].

Para el Tribunal, atendido el tamaño de la economía chilena y la relevancia de las barreras de entrada, la fusión era un atentado contra la libre competencia. Esta histórica decisión frenó los planes de los hermanos Ibáñez, quienes, entonces, buscaron un segundo plan para salir de la compañía: decidieron vender al gigante norteamericano Walmart, empresa fundada por Sam Walton en la década de los cincuenta. Así, el 20 de diciembre de 2008, con bombos y platillos, se anunció la compra de D&S por parte de Inversiones Australes Tres Limitada, filial de Walmart en este lado del mundo. Se lanzó una oferta pública

de acciones (OPA) por el 100% de la empresa, ofreciendo un premio de 37% en relación con el precio promedio de los días previos. La operación valorizó la empresa en casi tres mil millones de dólares. Los hermanos Ibáñez se mantuvieron dentro de la compañía, hasta que el 2014 se renovó completamente el directorio, concretando la salida de Felipe y Nicolás.

Walmart fue fundado por Sam Walton en la década de los cincuenta en Arkansas. Actualmente, es la cadena más grande del mundo y ofrece la mayor oferta de empleo privado en el planeta, con más de dos millones de empleados. La familia Walton posee el 48% de la compañía, que actualmente administra once mil tiendas, con sesenta marcas propias, en veintiocho países. En el Reino Unido, es conocida como Asda. En Japón, su marca es conocida como Seiyu y en India, como Best Price. Tiene operaciones en China, Argentina, Brasil y cuenta con presencia comercial en países centroamericanos como Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Cuando ingresaron a Chile, los ejecutivos de Walmart pensaron en la ventaja estratégica que implicaba el acceso al océano Pacífico. Del mismo modo, vieron en la cadena Líder una marca lo suficientemente desarrollada como para adquirirla y potenciarla.

Así las cosas, al denunciarse la colusión, los supermercados Líder pertenecían íntegramente a la cadena norteamericana Walmart y los hermanos Ibáñez se encontraban fuera de la propiedad de la empresa. Igualmente, al conocerse el requerimiento de la FNE, Nicolás Ibáñez Scott reaccionó airadamente y envió una sonora carta al diario El Mercurio. En esa misiva se podía leer una feroz crítica contra la FNE y el gobierno. Así rezan algunos párrafos de la carta, titulada “Lamentable medida”:

…rechazo enfáticamente el intento de la Fiscalía Nacional Económica de perseguir, desprestigiar y enlodar a las empresas de supermercados aludidas en el requerimiento presentado el día de hoy (ayer) ante el Tribunal de [Defensa de] la Libre Competencia.

(…)

…somos empresarios responsables de cumplir con la ley, la ética y las buenas costumbres y orgullosos de aportar nuestro esfuerzo en bien de la patria. Por lo anterior, rechazo el procedimiento usado por la FNE y el ministro de Economía (...) de notificar y ventilar estos temas a través de la prensa con un claro intento de aprovechamiento político.

(…)

…es inaceptable el intento del gobierno, a través de esta maniobra inconducente y claramente mediática, de tratar una vez más de desprestigiar a los empresarios[92].

Según la interpretación de Ibáñez Scott, el requerimiento de la FNE era un golpe en contra de las empresas que buscaban el "bien de la patria". Junto con eso, acusaba un intento del gobierno, una "maniobra inconducente y claramente mediática", a fin de "desprestigiar a los empresarios". Son dichos particularmente graves, tanto contra el órgano persecutor como contra el Poder Ejecutivo, conducido entonces por Michelle Bachelet. Tanto fue el impacto de esta carta de Ibáñez que el propio gobierno debió salir a contestar. Al día siguiente, en el mismo diario El Mercurio, podían leerse las respuestas del ministro del Interior, Jorge Burgos, y del ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés.

Rápidamente reaccionó ayer el Ejecutivo a los dichos del empresario y excontrolador de D&S (ahora Walmart Chile) Nicolás Ibáñez (ver columna del empresario en A 2), quien acusó al gobierno de desprestigiar a los empresarios, tras conocerse el requerimiento de colusión en contra de las tres cadenas de supermercado.

El ministro del Interior, Jorge Burgos, destacó que la Fiscalía Nacional Económica (FNE) es una institución con altos grados de autonomía e independencia que presentó una acusación que será resuelta por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). “Es ahí donde las personas que se sienten injustamente acusadas, como el empresario que señala (Ibáñez), pueden defenderse, en vez de estar haciendo adjetivaciones que no tienen justificaciones y anunciar persecuciones que no existen”, afirmó la autoridad. Ibáñez criticó duramente el requerimiento de la FNE: “Es inaceptable el intento del gobierno, a través de esta maniobra inconducente y claramente mediática, de tratar una vez más de desprestigiar a los empresarios”, dijo en una carta enviada al El Mercurio el miércoles.

El ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, también lamentó las declaraciones del empresario: “No tienen ningún fundamento”, afirmó. A la vez, rescató la actitud de algunos gremios empresariales, quienes salieron a condenar enérgicamente los hechos de colusión el miércoles, cuando se conoció la denuncia, tal como lo hicieron la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Cámara Nacional de Comercio (CNC). “Más que comentar lo que diga algún particular, quiero decir que veo una reacción gremial cada vez más fuerte, más comprometida y con más claridad sobre que esto es simplemente inaceptable”, sostuvo Valdés.

Respecto de la colusión, dijo que es una práctica injusta que afecta la confianza y legitimidad del sistema y que “tiene efectos colaterales que son profundamente negativos”[93].

La gravedad del caso puede apreciarse en este cruce de declaraciones entre un famoso empresario y dos ministros de Estado. Ninguna otra causa por colusión había conseguido escalar tan alto en el tono de debate en la opinión pública. Junto con la carta de Ibáñez, la empresa Walmart concibió una estrategia de defensa similar a la de Cencosud, esto es, negar la supuesta colusión y apuntar hacia las empresas avícolas. A fin de garantizar una buena defensa, Walmart

contactó a la misma abogada que había asesorado a los Ibáñez en la fallida fusión con Falabella. La misma abogada que se había vuelto una famosa litigante gracias a la delación compensada en el caso farmacias: Nicole Nehme.

El regreso de Nicole

La estrella que había delatado la colusión de los medicamentos volvía al escenario. En representación de Walmart, Nehme condujo la estrategia judicial para enfrentar la denuncia presentada por la FNE. Al contrario del caso farmacias, en la causa contra los supermercados la táctica de Nicole Nehme fue negar las imputaciones de la Fiscalía. No hubo delación compensada en la causa de Walmart, puesto que la compañía y su abogada negaron todos los cargos. A esto se debe agregar la carta de Nicolás Ibáñez Scott, que recién había vendido a Walmart, donde acusó a la FNE y al gobierno de estar menoscabando a los empresarios. Con ese contexto, la empresa y su abogada salieron a enfrentar la denuncia de Irarrázabal.

Esta vez, no había ningún espacio para una delación.

En su alegato ante el TDLC, Nicole Nehme apuntó contra la FNE y desestimó la “sistematicidad” de los correos expuestos. Respecto de Walmart, los emails más polémicos son aquellos donde Luis Zamorano, de Líder, se comunica con Patricio Delgado, de Agrosuper. Aquellos correos, transcritos en el capítulo anterior, demostraban cómo las partes mantenían un acuerdo sobre el precio “mínimo” al cual venderían. Zamorano era el “mando medio” que se comunicaba periódicamente con su contraparte, el gerente de supermercados de la avícola. En esa interacción, la FNE entendió que se posibilitaba una colusión de precios. La regla, según la cual no se podía vender bajo el precio de lista, funcionaba tácitamente entre los máximos ejecutivos de cada compañía, especialmente aquellos vinculados a la cadena de precios. Los correos antes mencionados no fueron los únicos medios de prueba de la causa. Según informa

Ciper:

En noviembre de 2009, Delgado y Zamorano volvieron a conversar sobre los precios de los pollos comparados con el catálogo de Jumbo. Ese mismo mes, Carlos Tellería, de Ariztía, envió un correo donde ordenaba suspender los despachos de pollos de los supermercados Bigger, del holding SMU, por vender bajo el precio de costo, lo que demuestra el control que ejercían los proveedores para mantener vigente el supuesto acuerdo que acusa la FNE.

En febrero de 2011, el product manager de Supermercados del Sur, Rodrigo Balbontín, alegaba a Agrosuper que en Temuco el supermercado Santa Isabel vendía trutro entero de pollo a un precio demasiado bajo. Ese correo produjo la inmediata mediación del ejecutivo de la productora de pollos, quien se comunicó con Alfredo Calvo, de Cencosud. La respuesta de este último fue: "Ok, subo todos los precios ahora mismo".

El último correo que anexó la FNE en su denuncia fue enviado por Cristian Tirado, ejecutivo de Ariztía, a Balbontín, ejecutivo de Supermercados del Sur, diez días después que alegara por los precios bajos de Santa Isabel. El texto dice:

"Desde hace unos tres años que estamos intentando regularizar el precio de oferta de los productos pollos y pavos, evitando vender bajo costo para que las cadenas NO entren en una guerra de precios. En este sentido, te pido evitar vender trutros enteros bajo costo como pasó hoy en Bigger Concepción, donde se ofreció el trutro entero Ariztía a $1490 (Precio mínimo es $1270 + IVA=$1511). Este tema lo he hablado con todas las cadenas y de ser necesario en algún caso especial, lo seguiré reforzando".

Una vez más los correos electrónicos podrían resultar evidencia clave para acusar a empresas importantes del mercado nacional en la ejecución de uno de

los ilícitos más difíciles de probar: la colusión[94].

Este reporte de Ciper permite comprender la sistematicidad de la colusión, punto que Nehme negaría en todo su alegato. Según la abogada defensora, la Fiscalía había seleccionado ciertos aspectos del mercado del pollo y había obviado otros, colocando a los supermercados como culpables de una colusión fraguada en la APA. Nehme desestimó las acusaciones contra Walmart dado que, según argumentó, desde la llegada de la cadena estadounidense a Chile en 2009, las políticas de Líder y sus marcas cambiaron. A partir de la entrada de la familia Walton, estos supermercados basaron su política en un aumento de sus ingresos en base al incremento del volumen de ventas, no por acuerdo de márgenes de precios.

Enfrentada a una decena de correos incriminatorios, Nehme se jugó por rechazar la prueba de emails presentada por la FNE. Según argumentó, en un plazo de cuatro años se encontraron más de cinco mil correos y, dentro de ese universo, se hallaron solo diez que se referían a temas sobre pollos. “Carecen de rigor estadístico”, reclamó Nicole Nehme. Además, argumentó que los testigos presentados por Walmart desconocieron la existencia de un acuerdo respecto de esa cadena. También recalcó que la acusación era un intento desesperado del organismo por sancionar, ya que adolecía de “gravísimas inconsistencias jurídicas”. De esta manera, el retorno de Nicole Nehme fue contra la FNE y con duras recriminaciones, tratando de impedir que se sancionara a Walmart. Frente a Nehme, ya no estaba el fiscal Vergara, con quien había firmado la conciliación del caso farmacias.

Del lado de la FNE, en el caso pollos, los alegatos los llevó el subfiscal Mario Ybar. Se trata de un abogado titulado en la Universidad de Chile, con estudios de posgrado en University College of London (UCL). Ybar tomó alta relevancia en la prensa debido a que fue el encargado de llevar a cabo la presentación de la Fiscalía ante el TDLC. Su rostro se volvió usual en los noticiarios y en la prensa, puesto que el alegato fue transmitido en directo por televisión. Más tarde, en 2019, Ybar dejó la FNE y asumió como jefe del área de competencia del

prestigioso bufete español Garrigues y Compañía.

En su alegato, el subfiscal contextualizó los correos electrónicos en el marco de un pacto de los supermercados para evitar una “guerra de precios”. La FNE señaló en su presentación que el acuerdo confirió a las cadenas un poder de mercado suficiente como para garantizar el precio mínimo de venta para el producto en cuestión: la carne de pollo fresca en todo el mercado nacional. Así informaba la radio Bio-Bio sobre el alegato de Ybar ante el TDLC en diciembre del año 2017:

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) pidió al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) que sancione por cerca de 25 millones de dólares a las supermercadistas SMU, Walmart y Cencosud por la supuesta colusión en el mercado del pollo fresco.

Lo anterior, en medio de los alegatos finales de este martes realizados por el persecutor frente al Tribunal, quienes acusan a esas tres empresas de fijar —a través de sus proveedores— un precio mínimo de venta de la carne de pollo fresco, al menos entre 2008 y 2011, restringiendo la competencia en ese mercado.

En ese sentido, la FNE expuso una serie de correos electrónicos que darían cuenta de los contactos que establecieron ejecutivos de las cadenas con los proveedores de pollos. Así, las compañías monitoreaban entre sí —a través de personal interno y externo el mantenimiento— que las firmas supermercadistas que supuestamente pactaron el acuerdo mantuvieran el valor de venta del pollo por sobre el precio de lista mayorista.

El subfiscal nacional económico, Mario Ybar, pidió al TDLC que se acoja íntegramente el requerimiento y que se multe a las tres cadenas con el máximo

estipulado en la ley al momento del supuesto delito: 30.000 Unidades Tributarias Anuales (UTA), unos 25 millones de dólares[95].

Vistos los alegatos principales, es destacable cómo la prueba se convierte en un objeto de intensa disputa. Según la interpretación de la abogada defensora, estos eran apenas una decena de correos en un océano de miles de comunicaciones. Luego, según ella, era imposible dar por probada una colusión si no había suficientes comunicaciones periódicas que probaran el sostenimiento de los precios. Al contrario, el subfiscal Mario Ybar argumentó que no era indispensable un gran volumen de comunicaciones entre los ejecutivos, sino los justos y necesarios para garantizar el cumplimiento de la regla tácita: no vender bajo el precio de lista más el impuesto al valor agregado respectivo.

El ciudadano Saieh

Los dos grandes actores de la industria de los supermercados eran Cencosud y Walmart. En un lejano tercer lugar aparece SMU, controladora de marcas como Unimarc, Rendic y otros. Su dueño es el empresario chileno-colombiano Álvaro Saieh Bendeck, uno de los nombres más reputados de la elite empresarial chilena. De acuerdo con los datos de la revista Forbes, actualizados al año 2018, es la cuarta persona más rica de Chile y la número 729 en el planeta.

Saieh nació en Villanueva, en el departamento de La Guajira, en Colombia. Su ascendencia es proveniente de una familia con raíces palestinas y libanesas, pues es hijo del chileno José Saieh y la colombiana Elena Bendeck, ambos con ascendencia árabe. Cuando el pequeño Álvaro tenía tres años, sus padres se mudaron a Talca, donde iniciaron la empresa familiar Casa Saieh.

En Talca, Saieh se educó en el tradicional liceo Abate Molina y luego se mudó a Santiago, donde estudió Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile. Allí

destacó como uno de los mejores estudiantes, lo que le permitió luego realizar un doctorado en Economía en la Universidad de Chicago, donde se tituló en 1980. Al volver a Chile, fue contratado como asesor económico de ministerios técnicos durante la dictadura. En esa época, fue también asesor del Banco Central de Chile y delegado en la quiebra del Banco Continental.

Su primer gran negocio fue la compra del Banco Osorno junto a otros inversionistas de origen árabe, dentro de los cuales se encontraba el empresario Carlos Abumohor, quien regía los destinos del fútbol chileno a través de la ANFP. Posteriormente, durante los años noventa, adquirió AFP Provida, hoy la administradora de fondos de pensiones más grande de Chile. En esta misma década, vendió ambas compañías a grupos internacionales, en el caso del banco aumentando más de cien veces su valor original.

Su segundo gran negocio también estuvo en la banca. En 1995 compró la totalidad del entonces denominado Banco Concepción, una pequeña institución que contaba con patrimonio negativo y con una enorme deuda subordinada con el Estado. En menos de una década, Saieh y sus ejecutivos lo transformarían en el cuarto banco privado más grande de Chile. El cambio de nombre fue una de las claves para relanzar la marca: CorpBanca. Este nuevo banco fue creciendo rápidamente en el mercado financiero de varias naciones de América Latina, como Perú, Argentina y Colombia. Más tarde, incluso, Saieh llegó a abrir oficinas de CorpBanca en Madrid y Nueva York. Dentro de este proceso de crecimiento, en 2011 CorpBanca realizó la mayor inversión de una empresa chilena en el extranjero, al adquirir el banco Santander Colombia, en una operación total de más de mil millones de dólares. En el mismo proceso de internacionalización del banco, Saieh compró el pequeño banco colombiano Helm Bank, transformando así a CorpBanca Colombia en el quinto banco privado de ese país. En 2016 CorpBanca coronó su expansión con la fusión ejecutada con Itaú, gigantesco banco brasileño junto al cual aseguraron una participación de mercado cercana al 8% y una capitalización bursátil de más de tres mil millones de dólares.

Junto con el área financiera, durante la última década la empresa expandió su actividad empresarial a diversos rubros, con compañías que agrupó en CorpGroup. Este es el holding que contiene y administra a las empresas del grupo Saieh, con inversiones en el sector financiero, en el retail, en el plano inmobiliario y en la industria turística y hotelera. La actividad inmobiliaria de CorpGroup se articula a través de VivoCorp, una empresa que cuenta con decenas de malls y outlets, entre los cuales están los Mall Vivo que operan en lugares como Coquimbo, San Fernando, Los Trapenses, Melipilla y otros. La marca Outlet, por su parte, funciona en Maipú, Peñuelas, La Florida y Temuco, entre otras ciudades.

El grupo también ha invertido en hoteles a través de los reconocidos Hyatt, que funcionan en dos formatos: Hyatt Centric, ubicado en el barrio empresarial de Sanhattan, y el lujoso Hyatt Place, en la zona oriente de la comuna de Vitacura. Anteriormente, la marca Hyatt administró por décadas el famoso hotel ubicado en la entrada de la avenida Kennedy. Actualmente, CorpGroup cuenta también con una participación de 50% en una sociedad con el grupo hotelero mexicano City Express. Desde 2016, esta sociedad funciona en Chile con el hotel ubicado en el aeropuerto de Santiago, en la comuna de Pudahuel. La empresa de Saieh también controla la marca de hoteles Four Seasons en las ciudades de Buenos Aires y Carmelo, en Uruguay.

Sumamente relevante es la presencia de Saieh en la industria de los medios de comunicación. En 1990, CorpGroup ingresó a la propiedad del grupo Copesa, pasando a ser su accionista mayoritario en el año 2000. En su momento de mayor expansión el holding contó con siete medios impresos: La Tercera, La Cuarta, La Hora, Pulso, Diario Concepción, revista Hola, revista Qué Pasa y revista Paula. También llegó a contar con cinco radios: Beethoven, Paula, Duna, Zero y Radio Disney, todas reunidas en el grupo Dial. La combinación del poder de prensa de Copesa con las radios del grupo Dial transformó a Saieh en uno de los hombres más poderosos que la industria chilena de medios haya conocido. Más tarde, dado el nuevo contexto de la prensa a nivel global, Copesa se vio en la necesidad de dejar de imprimir sus revistas Qué Pasa y Paula, las cuales se volvieron suplementos digitales del diario La Tercera. Algo similar ocurrió con el periódico económico Pulso, que se convirtió en un cuerpo informativo del

diario. Más triste fue el final de la revista Hola, que dejó de existir completamente. A nivel de radios, el grupo Dial vendió la radio Paula a la Cámara Chilena de la Construcción, que le cambió el nombre a “Pauta”.

Junto con sus inversiones, Saieh destaca como un filántropo y hombre relevante de la sociedad civil chilena internacional. Su Fundación CorpArtes, nacida en 2002, tiene como objetivo promover el arte y la cultura. Se dedica, según sus estatutos, a mejorar el acceso a bienes culturales para todos los chilenos, a través de experiencias culturales transformadoras. En esta línea, ha gestionado iniciativas en el ámbito de la literatura, el cine, las artes visuales, el teatro y la música, entre ellas la organización del destacado Festival Internacional de Cine de Santiago (Sanfic). En paralelo, Saieh promueve la Fundación Descúbreme, cuya misión es impulsar la inclusión integral de personas con discapacidad cognitiva. Esta institución realiza campañas de sensibilización, acompañamiento e inclusión laboral.

Por ende, el nombre de Saieh es más que el de un simple empresario. Estamos ante una de las mayores fortunas de la historia de Chile y uno de los hombres más ricos del mundo. Por ende, cuando decidió entrar a la industria de los supermercados, la noticia fue una señal de competitividad dentro de una industria sensible. En ese contexto, CorpGroup entró en el área del retail en 2007, cuando la familia Saieh selló la compra de los supermercados Unimarc. El vendedor, llamado Francisco Javier Errázuriz, es un pintoresco excandidato presidencial que supo hacerse de una gran fortuna en la industria de los supermercados. Errázuriz, atosigado por las deudas corporativas de Unimarc, tenía decidido vender sus locales a Cencosud. Sin embargo, a última hora apareció una oferta mejor. Así lo informó el diario El Mercurio:

La familia Saieh sorpresivamente le salió al paso al grupo Cencosud. Una sociedad conformada por el empresario Álvaro Saieh y su grupo familiar llegó a un acuerdo con Francisco Javier Errázuriz para adquirir la totalidad de los activos de la cadena de supermercados Unimarc. Tan avanzadas están las negociaciones, que se estima que el due diligence —proceso de revisión de

antecedentes financieros— finalice en un plazo máximo de 60 días. Recién ahí se podría conocer el monto de la operación que involucra el traspaso de los 41 locales que maneja actualmente Errázuriz.

Fue el gerente general de Unimarc, Elías Errázuriz, quien a las 17:00 horas de ayer, a través de un hecho esencial, hizo público el acuerdo. Tras esto, la Bolsa de Comercio anunció que hoy los títulos de la cadena de supermercados amanecerán suspendidos a la espera de información complementaria para el mercado.

La familia Saieh está enfocada principalmente en el rubro financiero en Chile y participa, a través de CorpGroup, en el banco CorpBanca. Además, controla el Consorcio Periodístico de Chile (Copesa).

En octubre del año pasado, la familia ingresó al mercado hotelero tras comprar el Grand Hyatt Santiago y los hoteles Four Seasons Buenos Aires, en Argentina, y Four Seasons Carmelo, en Uruguay.

Para la compra de Unimarc, los Saieh están siendo asesorados por el estudio jurídico Prieto y Cía. En tanto, Cristián Eyzaguirre Smart, socio de Eyzaguirre y Cía., es el abogado de Francisco Javier Errázuriz.

(…)

Según fuentes conocedoras de la operación, los montos que involucraban el traspaso de Unimarc a Cencosud iban entre US$ 132 millones y US$ 176 millones.

Y esta operación era, según los propios ejecutivos de la cadena Unimarc, la única vía que tenía para revertir su situación financiera actual, marcada por continuas pérdidas. Errázuriz incluso había anunciado que destinaría la totalidad de los recursos recaudados con la venta a pagar la deuda que tiene con el State Street Bank and Trust[96].

Con esto nació SMU, que a lo largo de los años y con la integración de más de sesenta pequeñas marcas de supermercados se posicionó como la tercera cadena del país. La estrategia de crecimiento de Saieh fue comprar prácticamente todas las marcas alternativas y regionales que habían resistido al duopolio de Cencosud y Walmart. Apoyado en sus enormes espaldas financieras, Saieh compró la marca Rendic a la familia serenense, a lo que sumó Deca, El Loro y El Pilar, que compró en otras regiones del país. Al momento de la colusión, SMU tenía cuatro formatos: uno dedicado a mayoristas, con las marcas Alvi y Mayorista 10; otro de minimarkets, con los locales OK Market; un segmento de supermercados tradicionales, cubierto con la marca Unimarc, y una cadena ferretera denominada Construmart.

En síntesis, SMU formaba parte de un verdadero imperio comercial, inmobiliario y financiero. Sin embargo, aun con todo ese imperio, Saieh recién era el tercer actor de la industria de los supermercados. Esto nos permite dimensionar el poder que tenían Cencosud y Walmart, los dos líderes indiscutidos del rubro.

Condena

Pese a los intentos de sus abogados, las tres empresas fueron condenadas por el TDLC. En la sentencia, conocida en marzo del año 2019, los jueces decidieron condenar a los supermercados, aunque no con la intensidad que la FNE había requerido. El TDLC condenó a Cencosud con una multa de cinco millones de

dólares, a Walmart con cuatro millones y a SMU con tres millones. La suma total de las multas fue de doce millones de dólares, aproximadamente, lo que es muy inferior a los ochenta millones que la FNE había solicitado en total, sumando las tres empresas. Respecto de las multas, el TDLC explica por qué no aceptó totalmente el requerimiento de la FNE:

“A nuestro juicio, en este caso no es correcto utilizar, como ha solicitado la FNE, la totalidad de las ventas de pollo fresco de los supermercados. Ello implicaría equiparar un acuerdo que solo incidió directamente en una proporción menor de las decisiones de precio de los supermercados, con uno que afecta a la totalidad de las decisiones de precio de los productos involucrados”, dijo el tribunal en su argumentación[97].

Dado que el TDLC aplicó un razonamiento distinto al de la FNE, el cálculo de la multa también resultó ser diferente. El TDLC determinó que, en promedio, entre el 6,5% y 7,5% de las ventas de pollo en supermercados se habrían visto afectadas por la colusión. Este cálculo se realizó considerando que el margen promedio es de 25% y, por lo tanto, el TDLC solo calificó como ventas afectadas aquellas por las cuales se obtuvo un margen mayor, de entre 0% y 10% adicional. “Esto se justifica en el hecho de que se trata de un tramo donde los precios son cercanos a los costos, por lo que la probabilidad de que esas ventas hayan sido afectadas por el acuerdo de precio mínimo es alta”, dice el texto de la sentencia.

Una vez definido este “monto de referencia”, que no es más que el porcentaje afectado por la falta de competencia, el TDLC determinó que la multa consideraría el 20% de las ventas afectadas. Dicha regla se aplicó al período en que se acreditó el ilícito, esto es, desde 2008 a 2011. Así se llegó a los montos finales de las multas.

De acuerdo con el fallo del Tribunal, la conducta de las requeridas no configuró un “cartel duro”. Sin embargo, constituyó de todos modos un acuerdo o práctica

concertada que afectó directamente la competencia. Por lo tanto, el Tribunal sustentó la sanción en la tesis de la FNE, según la cual existió una colusión con el modelo hub and spoke. La actuación de las cadenas supermercadistas, objeto de permanente disputa, resultó ser inconsistente a ojos del Tribunal. Esto quiere decir que las decisiones tomadas por cada empresa no se condicen con lo que un competidor real haría de manera independiente. Así, las conductas de Cencosud, Walmart y SMU no se explicarían de otra forma más que con un acuerdo tácito o explícito para mantener el precio del pollo alineado.

La característica central del mercado del pollo es que se basa en un producto masivo y de alta demanda, principalmente en supermercados. De esto se deriva otro elemento importante en las consideraciones del TDLC: el hecho de que el pollo fresco sea un producto “gancho” que conlleva el consumo de otros productos asociados. En el marco del caso, esto significa que cada una de las cadenas supermercadistas no tomaba sus decisiones comerciales respecto de este producto de manera aislada. Consecuentemente, el objetivo de la venta de pollo no era tan simple como rentabilizar su comercialización, sino que se cruzaba con el propósito de generar un efecto o externalidad sobre las ventas de otros productos asociados. Al considerar esta racionalidad económica, distinta a la de muchos otros productos, se logra comprender la forma de proceder de las cadenas: usaron el pollo como un mercado “predecible” desde donde orquestaban el resto de la oferta relacionada.

Asimismo, el TDLC determinó que las pruebas presentadas por la FNE, que incluyeron correos electrónicos, declaraciones testimoniales e informes en derecho y económicos, llevaban a concluir —indefectiblemente— que las tres cadenas requeridas adhirieron a una regla de comportamiento consistente en una restricción vertical para vender a un precio concertado. A continuación, la sentencia se refiere a que la adhesión estaba condicionada al hecho de que el resto de los competidores también lo hiciera, lo cual se concluye —argumentan los jueces— al observar la evidencia de que cada supermercado exigió a los proveedores el cumplimiento de la regla por parte de sus competidores.

Junto con las multas en dinero el Tribunal estableció que Cencosud, Walmart y SMU debían adoptar un programa de cumplimiento y ética en materia de libre competencia. Este programa tiene una duración de cinco años e incluye normas para el directorio de cada empresa, así como la creación de un "comité de cumplimiento" de estas sanciones. Dentro de este comité, se crea la figura del "oficial de cumplimiento", una persona que debe desempeñarse a tiempo completo en el cargo y reportar sus acciones directamente al directorio. Este puesto debe ser ocupado por una persona externa a la compañía y su designación informada a la Fiscalía Nacional Económica. Una innovación de este fallo es que se solicitó la creación de una línea telefónica para denuncias anónimas que permita a cualquier empleado revelar eventuales infracciones ante el oficial de cumplimiento.

Respecto de la fiscalización, se deberán llevar a cabo al menos dos auditorías de libre competencia durante el período de cinco años. Estas auditorías tendrán que comprender, como base, la revisión de las casillas de emails corporativos de los principales ejecutivos de cada empresa. De la misma forma, se establece el control de los registros de llamados a través de teléfonos oficiales de las empresas. El Tribunal también incluyó normas sobre información de incentivos establecidos en los contratos de trabajo de los principales gerentes y avisos de participación de las compañías en procesos de licitación pública.

Con el caso de la APA en mente, el TDLC también estableció una regla referente a que los supermercados debían informar sobre sus asociaciones gremiales y el rol de estos gremios en la vida diaria de la industria.

Chuleta, trutro y pechuga

El mercado de la carne de pollo, como vimos, tuvo un explosivo crecimiento en la segunda mitad del siglo XX. Las dos avícolas industriales, Ariztía y Agrosuper, tiraron del carro del sector y desarrollaron, en conjunto, una

expansión incomparable con el resto de la historia de Chile. Esta ampliación de las cantidades de producción y de volumen de ventas acarreó consigo un mejoramiento estructural del acceso a la carne de pollo. En ese proceso, los supermercados constituyen el eslabón final donde los consumidores compran los productos.

Dentro del mercado del pollo encontramos tres cortes principales, ampliamente masificados en el comercio nacional: el trutro, la chuleta y la pechuga. Cada uno de ellos representa un submercado que cada marca explota en diversas presentaciones. Del mismo modo, el pollo entero es otro submercado, donde los consumidores compran el animal completo y no sus cortes. Según la tesis de la FNE, ratificada por el TDLC, en cada uno de estos segmentos operaba la colusión de precios. Lo mismo ocurría en los derivados congelados y otros productos de carne de pollo. Cada segmento contaba con un "precio de lista" que funcionaba como el umbral bajo el cual ningún supermercado podía vender. El uso de este recurso es una de las aristas más interesantes del caso y vale la pena detenerse allí.

¿Qué es un precio de lista? Esta es una pregunta en apariencia simple, pues remite a un documento, una lista que un determinado vendedor ofrece con sus precios. Es de suponer que, detrás de ese precio de lista, existe un cálculo previo del oferente donde están contenidos sus costos y su margen de ganancia. Es de esperar que cada vendedor o productor tenga una lista de precios de sus productos; parece lo más natural del libre mercado. Pese a eso, el asunto se complica si tres vendedores de un mismo producto tienen el mismo precio de lista. Y es todavía más oscuro si los productores comunican este inocente precio de lista de manera colectiva hacia el resto de la cadena de distribución. Eso era lo que las avícolas hacían: comunicaban el precio de lista de los diversos segmentos del mercado del pollo. Así es como encontramos los correos entre los principales ejecutivos donde se establece una regla clara: nadie venderá por debajo del precio de lista, más IVA.

Detrás de este precio de lista, en apariencia neutral e irreprochable, se esconde la

mera arbitrariedad y discrecionalidad de los agentes involucrados. Visto así, el precio de lista no es más que un instrumento puesto al servicio de la colusión. De esta manera, podemos leer los correos electrónicos de los gerentes y comprender a cabalidad la operación:

Correo de Joseba Loroño (Cencosud) a Daniel Concha (Agrosuper):

"Según lo conversado, vamos con oferta en trutro la próxima semana con los siguientes acuerdos: (…) 5.- Precio sobre el costo $1416 (…) Daniel, habíamos llegado a acuerdo y tú me aseguraste que el mercado estaba igualado en criterios arriba de costo. Hoy aparece publicado southern cross en el sur con trutro entero bajo costo. Es lo mismo que nos sucedió durante el 2009 y que llevamos conversando varias semanas para corregir el 2010. Te pido tomar las medidas correctivas".

(…)

"Todas las ofertas comunicadas de manera masiva deben ir necesariamente sobre el precio lista del producto (precio sin descuento aplicado). Ejemplo: Si el precio lista de un producto es de $1000/kg y el descuento es de 30%, el precio mínimo publicado en la oferta masiva debe ser mayor o igual a $1000 + IVA (…)"[98].

Correo de Cristián Tirado (Ariztía) a Rodrigo Balbontín (SMU):

"Te pido evitar vender trutros enteros bajo costo como pasó hoy en Bigger Concepción donde se ofreció el Trutro Entero Ariztía a $1490 (Precio Mínimo es $1270 + IVA = $1511). La razón por la cual te pido es para lograr tranquilidad en el mercado y evitar que las propias cadenas entren en una guerra de precio que

solo provocará mermar sus ganancias”[99].

Correo de Juan Pablo Norambuena (gerente de SMU) a Ricardo Herrera (SMU):

“Necesito que veas en especial el tema del precio del Pollo Entero, porque desde HOY están a público a $1190.

(…)

Te recuerdo que toda la mitad del 2009 y hasta abril de 2010 (antes del alza), ellos tuvieron el pollo entero a $1290, frente al $1499, precio nuestro”[100].

Correo de Carlos Tellería (Ariztía) a ejecutivo de SMU:

“Ricardo, la cadena Bigger hoy salió con un precio de venta a público en el pollo entero Ariztía C/M a $999 kg. Este precio NUNCA ha sido autorizado por nuestra Gerencia Comercial y tampoco hemos ofrecido ningún descuento adicional o distinto a los entregados a Rendic. En este momento estamos informando a nuestras distintas sucursales que deben suspender los despachos de pollo entero C/M a la cadena Bigger debido a que el precio está bajo costo”[101].

Correo de Luis Zamorano (Walmart) a Alfredo Díaz del Río (Agrosuper), con copia a Patricio Delgado (Agrosuper):

“Te pido que envíes esta información a quien corresponda, porque la próxima

semana vamos a salir con la Chuleta Vetada a $1990. No puedo ir más caro”[102].

Correo de Alfredo Diaz del Río (Agrosuper) a Andrea Malhue (Walmart):

“Andrea, estaríamos OK para el catálogo del 11 al 22 de marzo con la pechuga cocida granel, te adjunto propuesta con la situación actual de la pechuga granel y el extra de descuento por el catálogo para salir a PVP (precio de venta al público), ya que menos de eso quedamos bajo el costo lo que nos trae problemas comerciales con las otras cadenas. Favor confirmar para programar, ya que estamos justos de tiempo”[103].

Todos estos correos muestran, en coro, una forma de trabajar reñida con el libre mercado. Los ejecutivos de los supermercados aplicaban precios de lista recomendados por las avícolas, que a su vez se dedicaban a controlar que cada cadena cumpliera con el pacto. Esto permitió, por ejemplo, que los precios se mantuvieran por sobre el promedio de las carnicerías, principal competidor de los supermercados. Así lo resumía el cuerpo Economía y Negocios de El Mercurio en una síntesis sobre las cifras del mercado de pollo:

Entre 2008 y 2011, años en los que el requerimiento de la FNE dice que hubo colusión entre los supermercados, el pollo era hasta 26% más caro en los supermercados de la región Metropolitana que en las carnicerías.

Según cifras de venta a público que catastró Odepa, en 2008 el kilo de pechuga de pollo era 11% más caro en los supermercados y en 2009 esa diferencia era de 10%. Este último año, el kilo de trutro entero se vendía 26% más caro en los supermercados que en las carnicerías, diferencia que en 2010 era de 18%.

Claro que durante los cuatro años que cuestiona la FNE, los precios del pollo en los supermercados fueron bajando, acercándose a los de las carnicerías, pero se mantuvo una brecha. Recién en 2012 los precios del pollo en supermercados y carnicerías pasaron a ser prácticamente los mismos. Hoy el precio del kilo de trutro es 3% más caro en los supermercados y la pechuga es 0,4% más cara en estos establecimientos que en las carnicerías.

El pollo es uno de los productos más importantes en la lista de supermercado de los chilenos. Entre los 321 productos y servicios de la canasta con que se mide el IPC, el pollo ocupa el lugar 22 en relevancia. Ahora bien, si se consideran solo los alimentos y bebidas no alcohólicas, ocupa el quinto lugar de importancia, tras el pan, la carne de vacuno, las bebidas gaseosas y las cecinas. De cada $20.976 que gastan los chilenos en alimentos y bebidas, $2000 se destinan a pan y $960 a pollo.

La mayor parte del pollo que comemos es de producción nacional, pero la importación ha ido subiendo crecientemente, a una tasa promedio anual de 4,9% entre 1994 y 2013. Ese último año, las importaciones alcanzaron un total de 577.804 toneladas. El pollo importado representa cerca del 13% del pollo que comemos. Según cifras de Aduanas, durante 2010 y 2011 el principal país de origen era Argentina, seguido por Brasil y Estados Unidos. En 2013 cambia la tendencia y Estados Unidos pasa a ser el principal proveedor internacional[104].

En este contexto, las multas aplicadas por el TDLC resuenan como una cifra baja en comparación con las dimensiones del mercado afectado. Esa fue una de las razones que motivaron a la FNE a llevar el caso ante la Corte Suprema, en búsqueda de que el máximo tribunal del país subiera los montos del castigo contra Walmart, Cencosud y SMU. El caso, igualmente, destaca por la sofisticada elaboración de una colusión a gran escala y en varios niveles, que van desde la APA hasta los pasillos de los supermercados. Su grado de desarrollo en la maquinaria colusoria nos permite observarlo como una "súper" colusión, esto es, una manera de operar que cruza los parámetros tradicionales de este tipo de casos.

La súper colusión

El precio de lista resultó ser un mecanismo sumamente eficiente para disciplinar el mercado del pollo. Esto posibilitó que existiera un piso bajo el cual ningún supermercado podía vender al público, volviendo estable la variable del precio. Al mismo tiempo, ya sabemos, la APA se ocupaba de coordinar las cuotas de producción y los porcentajes de mercado para cada empresa avícola. Así, la súper colusión funcionaba, primero, aguas arriba, esto es, en la esfera de la producción mediante una coordinación detallada de cuánto vendería cada avícola. Luego, funcionaba aguas abajo, es decir, en la esfera de la distribución, el precio de lista disciplinaba el comportamiento de los supermercados. Con esto, las tres principales variables del mercado se encontraban coordinadas: las cuotas de producción, el porcentaje de mercado de cada empresa y el precio de venta.

Esta colusión es una aplicación práctica del modelo general hub and spoke, del eje y los rayos de una rueda de bicicleta. La súper colusión involucra una doble operación, tanto en el aspecto de los precios como en el aspecto de las cuotas de producción. De esta manera, estas variables controladas permitían tener completamente disciplinado al mercado. Sorprende, entonces, que estemos ante un segmento de la economía perfectamente planificado, nada menos que la comercialización de la principal fuente de proteínas de la población. Todo en el contexto de un país que abrazaba el libre mercado e incentivaba, en la retórica y el discurso, la competencia como modo de desarrollo, en todos los aspectos de la vida.

Un asunto polémico es que la FNE no imputó a las avícolas por la segunda parte de la colusión. El equipo de Irarrázabal operó bajo el convencimiento de que la sentencia sobre la APA y las tres avícolas agotaba esa arista del caso. Sin embargo, si observamos con detalle la colusión de los supermercados, veremos que lo lógico es que las avícolas fueran imputadas. A diferencia de la colusión de

la APA, que se ocupaba de la división de cuotas en la industria, la segunda colusión operaba directamente sobre los precios. Por ende, no es exactamente la misma colusión. No resultaría aplicable, en consecuencia, el principio jurídico del non bis in ídem, que se refiere a la imposibilidad de ser juzgado dos veces por un mismo hecho, ya que, en estricto rigor, estamos ante dos colusiones distintas.

Por otra parte, la figura de la cosa juzgada también parece jugar un rol en las decisiones de la Fiscalía. Se ha definido la cosa juzgada como la autoridad y eficacia de una sentencia judicial, cuando no existen contra ella medios de impugnación que permitan modificarla. Entendida en esta doble faz, se entiende que la autoridad de cosa juzgada se refiere al atributo de una sentencia que emana de un órgano que ejerce jurisdicción, como es el TDLC en sus materias y la Corte Suprema como máximo tribunal del país que emitió la sentencia definitiva de la primera colusión. La pregunta, consiguientemente, es si acaso ese procedimiento agotó la responsabilidad de las avícolas en la súper colusión, es decir, en el plan global de control del mercado del pollo en Chile.

Para que opere la cosa juzgada, la doctrina procesal requiere de una triple identidad: que sean las mismas partes, el mismo objeto de disputa judicial y la misma causa de pedir. En este caso, la segunda colusión tendría las mismas partes respecto de la primera colusión de las avícolas, que serían ellas y la FNE. Respecto del “objeto”, son las penas reclamadas por el diseño y la ejecución de ilícitos contra la libre competencia. Respecto de la “causa”, el hecho jurídico o material que sirve de fundamento al derecho reclamado debe ser el mismo. En el primer caso se trató de una colusión a nivel de cuotas de mercado, mientras que el segundo se trató sobre los precios de venta al público. En consecuencia, no parece haber un fundamento sólido como para alegar, con fines procesales, una posible triple identidad entre la primera y la segunda colusión. Esto quiere decir que lo razonable hubiera sido que la FNE agregara a las avícolas en su requerimiento del caso supermercados, dado que fueron ellas quienes actuaron como agente coordinador de la colusión de precios. Este es un ilícito conectado con la primera colusión, generada desde la APA, aunque esa conexión no implica que sea la misma colusión para efectos procesales.

Visto en perspectiva, el caso de los supermercados se parece al caso de las farmacias. En ambas causas, observamos la presencia de un agente coordinador; en un caso, los laboratorios y en el otro, las avícolas. En ambos casos, vemos la relevancia diaria del control y la disciplina de los precios. Y en las dos situaciones la FNE decidió ir contra los vendedores y no contra los coordinadores, lo que se plasmó en no perseguir a los laboratorios por el caso farmacias ni perseguir a las avícolas por el caso supermercados. Estas decisiones de la Fiscalía, coherentes una con la otra, demuestran que el foco estuvo puesto siempre en la fase de venta al público, donde los intereses de los consumidores estuvieron directamente expuestos.

Esta naturaleza paradójica del caso supermercados está en el centro de la cuestión. Es una colusión que se conecta con otra colusión y, juntas, configuran una súper colusión que se plasmó en un sofisticado plan de control. La operación volvió completamente predecible a una de las más sensibles áreas de la economía nacional. Sus culpables y protagonistas le dan aún mayor realce a la causa, ya que, en el itinerario de la súper colusión, están involucradas seis de las empresas más grandes del Chile reciente. A saber, dos de las avícolas líderes a nivel continental, como son Ariztía y Agrosuper, y dos cadenas supermercadistas de tonelaje transnacional, como son Cencosud y Walmart. Los apellidos de los clanes impactados permiten visualizar cuán imbricada estaba la alta elite empresarial en el caso: Covarrubias, Vial, Ibáñez, Saieh y Paulmann, por nombrar a los más expuestos. Ninguno de esos clanes vio su prestigio realmente afectado por el caso, aunque sus estructuras empresariales sí se vieron afectadas. Todas estas empresas se vieron obligadas a tener nuevas reglas internas y empujar la novísima cultura de la competencia. Ninguno de estos clanes viviría, con todo, lo que le tocaría enfrentar más adelante a una de las familias más influyentes de la historia de Chile: los Matte. En ese caso, su prestigio y reputación se pusieron en juego e, inclusive, algunos representantes de la elite económica salieron a interpelarlos públicamente.

Pasillos caros

Una interesante tendencia que podemos observar en la industria de los supermercados es que la cantidad de locales físicos está disminuyendo, paulatina y sostenidamente. En parte, esto se debe al cambio de paradigma que ha implicado el comercio electrónico. Del mismo modo, la tendencia de largo plazo mostraba algo evidente, que es que la masiva expansión en algún momento debía tocar un cenit y, desde ahí, comenzar a decrecer. El diario La Tercera realizó, en 2019, un profundo informe sobre este nuevo estado de la cuestión en la industria:

En marcha atrás. El número de supermercados en la región Metropolitana bajó a su menor nivel en los últimos cinco años. El último reporte mensual del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) reveló que en enero de 2019 se contabilizaron solo 510 establecimientos en Santiago. A modo de ejemplo, desde 2016 a la fecha se han cerrado 38 salas en la capital.

Las cifras denotan una caída progresiva en las plazas que se acentuó a fines del año pasado, cuando se cerraron 11 locales en Santiago en un mercado que es dominado por Walmart Chile (Líder, Express de Líder, Ekono, SBA y Central Mayorista), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), grupo SMU (Unimarc) y Falabella (Tottus).

Detrás del retroceso en el número de supermercados existen múltiples causales que van desde una mayor inserción del e-commerce —lo que conllevaría a un menor número de visitas a establecimientos— hasta un estancamiento en las ventas. Ello si se considera que, durante 2018, el sector registró ventas por $10.901 millones. Pero las cifras del INE también dan cuenta de que las ventas de los supermercados en regiones crecen más que en Santiago.

Por otro lado, a nivel nacional las cifras dan cuenta de que a enero de 2019 los metros cuadrados de los supermercados aumentaron, pero al mismo tiempo cayó

el número de salas. Ello indica que los que abrieron y reemplazaron a los que cerraron eran de una mayor superficie[105].

Este retroceso de los locales físicos ha venido aparejado de la expansión galopante del comercio electrónico. En 2018, el total de ventas mediante internet fue de cinco mil millones de dólares, aproximadamente. Esto fue un 30% más que en 2017, y para 2020, en tanto, se proyectan cifras en torno a los nueve mil millones. Dicho de otro modo, el comercio electrónico viene creciendo a ritmos de dos mil millones de dólares extra cada año. Según los pronósticos, las ventas online, para 2022, podrán sobrepasar el 10% del total de operaciones registradas en Chile. Como contraparte, el mercado físico comienza a contraerse.

Al analizar la distribución de las compras por internet, según las cifras de la Cámara Nacional de Comercio, se observa que el 37,3% se realiza en categorías acumuladas como joyerías, regalos, librerías, editoriales, muebles, artículos electrónicos, vestuario y calzado. En tanto, un 28,5% de las compras se hace en grandes tiendas por departamentos, como Falabella, París, Ripley y otras. A continuación, aparecen los supermercados, con un 17,8% de la torta del comercio electrónico. Al comparar el primer semestre de 2018 versus el mismo primer semestre de 2019, se observa un aumento en la participación de los supermercados, incrementando en 4,4% su volumen de ventas.

De este modo, los pasillos físicos de los supermercados —que son la versión posmoderna de los almacenes de mitad de siglo— están siendo reemplazados por los portales electrónicos. Pese a esta transición de los hábitos de consumo, los supermercados siguen siendo un lugar de compras masivo para las familias chilenas. El supermercado, en sí mismo, es una institución dentro de la vida diaria del país y se vincula, estrechamente, con su historia reciente. La historia larga, desde los pequeños almacenes hasta los modernos portales electrónicos, nos muestra cómo el consumo se fue volviendo un eje central de la vida cotidiana. La desaparición de las salas físicas de venta traerá consigo, como consecuencia natural, la transformación de los hábitos de consumo.

Las novísimas artes de la mercadotecnia y el marketing digital anticipan un siglo donde los consumidores se verán expuestos a estrategias cada vez más elaboradas y sincronizadas de parte de los oferentes. En los supermercados, también, se ha reflejado el alza en el costo de la vida. En los pasillos de estos locales se ha visto cómo, mes a mes, año a año, vivir en Chile se volvió cada vez más caro. Esta arista es una materia que suele interesar a los periodistas económicos a lo largo de todo el país. No es, entonces, un fenómeno estrictamente santiaguino. En un interesante reportaje, el Diario Concepción profundiza en el costo de la vida en el Chile actual, coloca algunos ejemplos y se pregunta por las posibles razones:

Francisco Vergara, un arquitecto que voló a Londres para hacer un doctorado en Planificación de Desarrollo en la U. College London, puso luz roja hace un par de años cuando comparó el costo de 16 productos, concluyendo que la capital europea le resultaba más barata para vivir, a pesar de que allá la vivienda es más cara. Un ejemplo: 4 rollos de papel higiénico Scott (que allá tiene otro nombre), acá costaba $1640 y en Londres, $1100. Vergara añadió una comparación clave: el PIB per cápita mensual de Inglaterra era de $2.614.000 y el de Chile, $832.353. En nuestro país el sueldo mínimo llegaba a $241.000. Allá, $1.068.589.

Carmina Rodríguez, 38 años, periodista, se fue a Holanda (…) “En comida gastamos más o menos lo que en Chile. Existen muchas ferias libres donde van todos porque venden cosas de calidad y a precios más bajos que los supermercados. La suma es como una compra en el Jumbo”.

En 2015, con cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, supimos que los artículos de primera necesidad se habían encarecido hasta 74% en cinco años. En junio de ese mismo año, estadísticas INE dieron cuenta de que los productos alimenticios habían subido 7,5% en doce meses, porcentaje que nos dejó como la segunda nación más cara entre las 34 de la OCDE. El primer puesto fue para Turquía, con un 9%. Más abajo figuraron México (4,4%) y Noruega (4,2%).

“Más caro que quiosco de playa”, tuiteó alguien. “Caro, caro”. Lo comentan además latinoamericanos, aunque todavía conviene a argentinos (básicamente por productos electrónicos y ropa) y a brasileños (el país más caro de Sudamérica)[106].

En este reportaje vemos cómo el costo de la vida, en Chile, se ha vuelto equivalente o superior al de países del primer mundo. Esta alza en los precios generales viene acompañada de un bajo sueldo mínimo, equivalente a trescientos mil pesos durante 2019. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, el sueldo promedio de los chilenos en 2018 fue de quinientos setenta mil pesos brutos —esto es, sin descuentos legales y previsionales—, mientras que el ingreso mediano, aquel que recibe un individuo representativo de la mitad de la población, llegaba a cuatrocientos mil pesos mensuales. Es decir, el 50% de los trabajadores del país percibió ingresos menores o iguales a ese último monto. Este contraste entre el costo de la vida y los bajos sueldos genera una brecha entre los hábitos de consumo y el dinero líquido disponible para esas compras. Esa brecha es cubierta por el crédito; de ahí la relevancia de que cada empresa de retail o supermercados tenga, a su vez, un banco o institución financiera asociada.

La colusión de los supermercados, por ende, generó un gran revuelo en la opinión pública. El caso puso al desnudo la compleja trama que involucraba a las avícolas y a los tres principales agentes de la industria supermercadista del país. En sus góndolas se contenía una colusión de la carne de pollo que puso bajo sospecha a todos los demás productos. Se especuló con otras carnes, también con los lácteos, aunque el verdadero escándalo estaba en otra góndola.

Si el impacto del caso farmacias había sido enorme y si el caso pollos había destapado una olla a presión, lo que vendría luego sería el colofón de una historia ascendente de impudicia y reproches. Toda la trama, desarrollada al interior de las elites empresariales, aquellas que empujaban el discurso del libre mercado y los beneficios de la competencia. El nuevo caso de colusión, la verdadera erupción de un volcán acumulado por años, fue comparado, incluso,

con el caso Watergate, aquel que le costara el cargo a Richard Nixon. Y es que nadie, en su sano juicio, podría haberse imaginado que había una colusión en el mercado del papel higiénico. Los personajes involucrados, los métodos empleados y las consecuencias políticas de la causa llenaron, velozmente, las pautas de los medios. En el marco de la inventiva periodística, el caso tomaría entidad propia y se lo denominaría, simplemente, el Confortgate.

Tercera parte

PAPEL: LO LIMPIO Y LO SUCIO

Capítulo siete

La opinión y el prestigio

La única cosa que respeta el poder es el poder.

Malcom X

“Los Matte tienen que dar una explicación a los chilenos”, fue la lapidaria frase de Jorge Awad, empresario y otrora presidente de la Asociación de Bancos. En esa interpelación, al ritmo de las preguntas del conductor Juan Manuel Astorga, se resume el sentimiento que recorrió a la elite empresarial al conocerse la colusión del papel higiénico. El programa de TVN El informante le dedicaba un episodio especial al escándalo. En vivo y en directo, Awad enjuició al clan más tradicional de la elite nacional.

En el caso, la FNE denunció a las dos principales empresas del rubro por operar con una colusión de precios y de cuotas de mercado. Según describió la misma Fiscalía, estamos ante una colusión “3.0”, pues los gerentes y ejecutivos —conociendo ya los casos farmacias y pollos— recurrieron a métodos poco ortodoxos para coludirse. En esta causa, se conocieron hechos tales como el uso de celulares de prepago, cuentas de correo falsas, computadores arrojados al canal San Carlos y un sinnúmero de menudencias que muestran una metodología curiosa y efectiva. La colusión del confort ilustra cómo los mandos medios, involucrados en la gestión diaria del plan, entendieron que las causas sobre pollos y medicamentos habían modificado las maneras en que la FNE investigaba a las grandes empresas. Conocedores de esos escándalos, los gerentes y ejecutivos de las empresas productoras de papel higiénico acudieron a mecanismos que posibilitaran un mayor grado de secreto y resguardo. En comparación con la apertura y desfachatez con que fue operada la colusión de

los pollos, la causa sobre el confort puso de manifiesto la manera en que la elite gerencial chilena estaba aprendiendo a coludirse con formas cada vez más sofisticadas.

Junto con eso, las compañías involucradas pusieron en el centro de la escena a personajes altamente influyentes en los círculos empresariales. La Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), más conocida como la Papelera, está en el centro de la economía nacional. Su familia controladora, los Matte, ocupan un lugar preponderante en el núcleo irradiador de la alta sociedad. Su patriarca, Eliodoro Matte, es uno de los hombres más relevantes de la historia industrial de Chile y su nombre es sinónimo de poder y éxito. Del otro lado está la empresa SCA, propiedad de un importante grupo internacional que había comprado la propiedad de esta a un exministro de Estado. Y ese exministro era, a su vez, uno de los propietarios del club de fútbol más popular del país. Con todos esos condimentos, el caso tenía los personajes necesarios como para ocupar un lugar estelar en las pautas de los medios de comunicación.

En la televisión, en particular, los reportajes fueron especialmente agudos. Fue en uno de esos programas, El informante, donde Jorge Awad se despachó en contra del grupo Matte y, enseguida, contra los mandamases de los gremios empresariales. A su juicio, los líderes industriales no habían condenado la colusión del confort con suficiente severidad. Sus declaraciones fueron intensas y quemantes, dirigiendo torpedos —desde dentro de la elite empresarial— contra uno de los clanes más decisivos del Chile actual. Así lo informó la prensa al día siguiente:

El empresario y expresidente de la Asociación de Bancos, Jorge Awad, se sumó a los personajes públicos que rechazaron el nuevo caso de colusión entre empresas que quedó al descubierto, esta vez entre las compañías CMPC y SCA (ex-PISA), que durante diez años controlaron artificialmente el precio de productos de papel. En esa línea, cuestionó duramente al presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), Hermann von Mühlenbrock, y otros empresarios asegurando que sus “sus lamentos por colusión son un show”. El

exdirigente agregó en CNN Chile que este tipo de casos muestra que los empresarios están “desenfocados” con respecto a la política de transparencia que se pide actualmente en el país. “Quieren jugar de local y sin público”, enfatizó. Además, arremetió contra Bernardo Matte, controlador de la CMPC, y lo emplazó a dar explicaciones por el escándalo.

“Lamento que haya gente de la envergadura de la familia Matte que esté involucrada en este tipo de acciones. Su preocupación por el mercado ha hecho que se despreocupen de la sociedad”, señaló a El informante de TVN. “Se trata de una familia que está en las venas de la educación chilena. Los Matte tienen que dar una explicación a los chilenos y explicar la forma como van a solucionar esto”, agregó[107].

El emplazamiento fue nítido y claro. Además, se ocupó de sostener que los lamentos de los dirigentes empresariales eran, simplemente, una puesta en escena. Los dueños de las grandes empresas, según Awad, se hallaban extraviados respecto de los senderos que transitaba la opinión pública. En el contexto de una seguidilla de colusiones, donde las causas sobre farmacias y pollos habían implicado grandes escandaleras, Awad no comprendía cómo la elite empresarial no tenía una reacción distinta ante un nuevo y sensible caso, como era la colusión del papel higiénico. Y, no conforme con eso, Awad se refiere a la envergadura de la familia Matte acusándolos de desligarse “de la sociedad” y enfocarse solo en “el mercado”. Para rematar la interpelación, apuntó a la influencia de este clan en materias educacionales, siendo ellos fundadores de colegios, por ejemplo. Este cuestionamiento público desplegado por Awad sería contestado luego, aunque no con el impacto que tuvo aquella performance en El informante. Ese programa de televisión fue la apertura de un desangre interior dentro de la elite empresarial, en cuyo seno se instaló una tensión inédita en los tiempos recientes.

Descubiertos

Fue en la última semana de octubre de 2015 cuando la FNE anunció que recurriría ante el TDLC para denunciar una enorme colusión en el mercado del confort. El requerimiento se dirigió contra CMPC Tissue y SCA Chile por haber creado y participado de un cartel. Dentro de los objetivos de la colusión estaba asignarse cuotas de mercado y fijar precios de venta de productos de la categoría de papeles tissue, utilizados en el baño y en la cocina de todos los hogares del país. La FNE sostuvo que ambas firmas celebraron y ejecutaron acuerdos que les permitieron mantener operativo este cartel por un largo período. Según la denuncia, el plan se gestó a partir del año 2000 y se extendió, al menos, hasta diciembre de 2011. En casi once años, se concibió e implementó un cuidadoso procedimiento, afectando el mercado nacional de papel higiénico, toallas de papel, servilletas, pañuelos desechables y toallitas faciales.

Las empresas mencionadas representan cerca de 90% del mercado de tissue en supermercados. Sus ventas anuales conjuntas suman más cuatrocientos millones de dólares. Vemos, por lo tanto, un enorme grado de concentración. Las marcas implicadas en la colusión eran Confort, Elite, Nova, Noble y Orquídea, en el caso de CMPC, y Favorita y Magiklin, por el lado de SCA. Durante la investigación, ambas empresas acudieron a la FNE a solicitar el beneficio de delación compensada, aportando antecedentes que hicieron posible conocer el alcance y la operativa del cartel.

En ambos casos, hubo una negociación con el equipo del fiscal Irarrázabal. En principio, ambas solicitudes fueron aceptadas por la FNE, que solicitó al TDLC la exención de la multa para la Papelera, por ser la primera empresa en autodenunciarse, en marzo de 2015. En el caso de SCA, la Fiscalía solicitó una multa de quince millones de dólares, otorgando una rebaja respecto del techo de multas establecido en la ley para casos de carteles, por haber llegado en segundo lugar a solicitar el beneficio de la delación compensada. La empresa SCA llegó siete meses después que la Papelera, en octubre de 2015; por ende, recibió un peor trato de parte de la FNE. Esta fue la quinta ocasión en que se tramitó ante el TDLC un caso de delación compensada, vigente en Chile desde 2009, cuando se utilizó en el caso farmacias. Las causas restantes fueron aquellas referidas a refrigeradores, transporte interurbano, asfalto y transporte naviero.

En el Confortgate se observa, en ambas partes, la misma voluntad de delatar toda la operación. Esto contrasta con la actitud de Cruz Verde y Salcobrand en la causa sobre farmacias, y el comportamiento de las tres avícolas y los tres supermercados en el megacaso sobre pollos. Esta carrera rumbo a la FNE, con el fin de ganarle a la competencia el beneficio de la delación compensada, muestra dos fenómenos paralelos. Por un lado, vemos un cambio de cultura en la manera en la cual las defensas reaccionaban ante las denuncias de la FNE. Si la primera reacción antes era negarlo todo y atrincherarse en una verdad alternativa, en este caso vemos una voluntad clara de llegar a acuerdos con los investigadores. Por otro lado, vemos la efectividad del mecanismo de la delación compensada. Si antes había dudas sobre la eficiencia de una norma que “premiara” a un coludido-delator, esta causa despeja cualquier escepticismo sobre el funcionamiento práctico de esta regla. Al verse descubiertas, las empresas no tuvieron más respuesta que delatar la colusión del papel higiénico.

Llama la atención, por supuesto, el equipo de abogados que condujo la delación de la Papelera. Los Matte, conocedores de la necesidad de un buen litigante, recurrieron a un nombre probado en estas lides; es así como la defensa de la tradicional empresa la asumió el abogado Cristóbal Eyzaguirre, de Claro y Compañía. En el caso de la sueca SCA Chile, la defensa a nivel corporativo estuvo a cargo del estudio Baker & McKenzie, en particular de los abogados Rodrigo Díaz de Valdés y José Joaquín Ugarte, ambos destacados académicos de la Universidad Católica.

Estos dos equipos de abogados se enfrentaron ácidamente durante varios meses. En una esquina del ring, los abogados de CMPC encarrilaron su estrategia en la negociación con la FNE. El objetivo, evidentemente, era ahorrarse un tedioso y desgastante proceso ante el TDLC. En la otra esquina del ring, los abogados de SCA sostuvieron que la Papelera incurrió en coacción contra sus representados, obligándolos a coludirse. Así, este caso marca un hito jurídico, en tanto es la primera vez que una empresa acusa a otra de ejercer presión deliberada para condicionarla y moverla hacia un acuerdo ilegal. De esta manera, los abogados de la Papelera sustentaron su defensa en la voluntad demostrada de colaborar

con la investigación y delatar toda la operación. Al contrario, los abogados de SCA se basaron en tratar de probar que su competidora había obligado a los ejecutivos de la empresa sueca a coludirse.

Puestas así las fichas, ambas posiciones demostrarían ser incompatibles. Consecuentemente, la disputa entre ambas compañías se volvería cada vez más encarnizada conforme avanzaban los tiempos judiciales.

Un gran mercado

La historia del papel higiénico es tan antigua como la humanidad. Ya era conocido en China, hace más de dos mil años. En otras latitudes, sus funciones eran suplidas con paños de lana, lino, cáñamo y, directamente, con las manos y el agua. En Roma, se practicó el hábito de la limpieza que hoy se asocia con el uso moderno del confort. Se trataba entonces de una esponja amarrada a un palo y sumergida en un balde de agua salada que estaba a disposición en los baños públicos. Diversas culturas probaron con trapos viejos, virutas, hojas, hierba, paja, piedras molidas, arena refinada, musgo, nieve, cáscaras de plantas, helechos, pieles de frutas, conchas o corazones de maíz, todo esto según las condiciones climáticas y costumbres sociales de cada lugar. Luego de milenios de ensayo y error, los seres humanos, al parecer, llegamos a un acuerdo cultural respecto de la higiene con papel.

A nivel comercial, debemos remontarnos al siglo XIX para encontrar los primeros cimientos de la actual industria. Fue Joseph Gayetty, un emprendedor estadounidense, quien se anotó como el inventor del papel higiénico. El artículo de Gayetty se introdujo en 1857 a las tiendas de Nueva York, Chicago y Boston, volviéndose nacional en la década de 1920. Se comercializaba con la leyenda “papel medicinal” en formato de paquetes de cincuenta hojas planas que llevaban el nombre del inventor en una marca de agua. Los primeros ejemplares contenían aloe vera como lubricante y se recomendaban para las hemorroides,

una enfermedad masiva en Estados Unidos durante la época.

Años después, fueron los hermanos Clarence e Irvin Scott quienes volvieron masivo el papel higiénico en rollos, una nueva forma de comercializar el producto que se transformó en el nuevo estándar exigido por los consumidores. Los hermanos Scott levantaron una verdadera fortuna gracias a su invento, pues consiguieron ser proveedores de hospitales y hoteles. Al primer cargamento lo llamaron Charmin y su logotipo fue una bella joven. Más tarde, el logo sería reemplazado por un bebé mofletudo, un pequeño oso y un tierno perro. Fueron los Scott quienes, movidos por el amplio éxito del producto, diseñaron el influyente paquete de cuatro rollos empaquetados en conjunto. Pronto este se volvería el principal formato de venta de papel higiénico en todo el mundo.

El desarrollo de la industria sanitaria y hospitalaria abrió vastos mercados para el papel higiénico, el cual se transformó en un producto de primera necesidad a múltiples niveles. Una prueba de la influencia de este elemento en la historia reciente es que, terminada la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de los Estados Unidos premió a la empresa Kimberly-Clark por sus “heroicos esfuerzos” en el suministro del papel higiénico a los combatientes.

Uno de los requisitos elementales de este producto es que debe descomponerse en contacto con el agua; en caso contrario, los ductos de desagüe colapsarían en cada hogar del planeta. Así, el desafío del productor de papel higiénico es doble: por una parte, debe satisfacer al consumidor en su limpieza y comodidad y, por otra parte, debe asegurar condiciones de circulación para los alcantarillados de las ciudades. Para lograr esto, actualmente este producto es el resultado de una larga cadena de elaboración. El papel se fabrica a partir de dos tipos de fibras de celulosa, largas y cortas. Las proporciones que se utilicen de cada tipo de fibra dependerán del producto final que se quiera fabricar. Estas fibras pueden obtenerse, a su vez, de dos fuentes principales, cuales son la madera fresca, que contiene fibras de celulosa virgen, o la madera recuperada de otros procesos. En la primera etapa, se mezcla la fibra que contiene la celulosa con distintos químicos y agua, formando una pasta o pulpa, que será la precursora del

producto final. Esta mezcla ingresa a una máquina fabricadora que forma una gran hoja continua de papel. Sobre esta lámina se aplica calor, se seca y se la enrolla, generando así los enormes tubos de papel, que servirán como insumo para la siguiente etapa. Luego, se toman las grandes bobinas de papel secado, el cual dará origen a productos en rollos, ya sea toallas o papel higiénico. Por otro lado, se doblan y empaquetan los productos que no se venden en rollos, como servilletas o toallitas faciales.

En el mercado chileno, encontramos una división nítida. Según el vocabulario de las propias empresas productoras, existen tres nichos distintos, cada cual con sus productos asociados. En primer lugar, encontramos un segmento masivo denominado "económico", el cual se configura, en general, por rollos de papel de una sola hoja y con menor tecnología de tacto aplicada, lo que lo hace más áspero y menos agradable. Este segmento contiene toallas en rollo para cocina y papel higiénico para el baño, con productos de precio más bajo que los otros dos segmentos. En segundo lugar, encontramos el nicho medio, denominado "valor", donde preponderan los rollos de papel con doble hoja y más sensibles al tacto. Asimismo, aparecen toallas de cocina con mayor poder de absorción y más amables en su presentación. Por último, en la cúspide, encontramos el segmento denominado "premium", donde destacan los productos top de la línea, con la mayor tecnología de tacto y el mayor poder de absorción de todo el mercado. Este es el segmento destinado a aquellos consumidores de mayor poder adquisitivo que destinan más dinero a la compra de productos de baño y cocina. Los otros dos segmentos, valor y económico, se configuran como oferta para la clase media y las clases populares que buscan un equilibrio entre el precio y la calidad del producto.

Según la tesis de la FNE, la colusión entre CMPC y SCA operó en todos estos segmentos, los cuales fueron monitoreados conforme a un plan para repartirse las cuotas de mercado y controlar el precio de venta al público.

Un apellido de tres siglos

Como ya se mencionó, la interpelación de Jorge Awad caló hondo en la opinión pública. La familia interpelada, los Matte, eran portadores de algo más que un apellido y eso se sentía en el ambiente. Después de descubierta la colusión, la sociedad civil chilena se paralizó a la espera de una explicación de parte de uno de los clanes nucleares de la elite industrial. Ocurre que, dentro de la clase empresarial del Chile actual, la familia ocupa un lugar preponderante, pues se les observa como continuadores de la vieja tradición castellano-vasca. En estricto rigor, el apellido es de origen español, aunque no castellano ni vasco. El clan proviene de la zona de Santander, en la provincia de Cantabria, en las costas del golfo de Biscaya, frente a los puertos franceses.

Uno de los primeros hombres públicos de la familia fue Domingo Matte Mesías, terrateniente, banquero y político vinculado al Partido Montt-varista de mediados del siglo XIX. Matte Mesías fue electo diputado en dos elecciones, por Valdivia y por Santiago.

Uno de sus hijos, el abogado Eduardo Matte Pérez, fue el litigante más reputado de la época, transformándose más tarde en un destacado dirigente político, y considerado uno de los mejores oradores de la historia del Congreso. Este personaje fue senador y ministro en los gobiernos de Balmaceda y Jorge Montt, en los cuales destacó como un posible candidato presidencial. Es el autor de una de las más célebres frases del siglo: "Los dueños de Chile somos nosotros, los dueños del capital y del suelo; lo demás es masa influenciable y vendible; ella no pesa ni como opinión ni como prestigio"[108].

Su hermano, Claudio Matte Pérez, fue rector de la Universidad de Chile y es uno de los pedagogos más influyentes de la historia. Su Silabario Matte fue el libro de instrucción primaria más popular en las escuelas chilenas, con el cual aprendieron a leer millones de niñas y niños a lo largo del territorio. En lo político, fue un destacado militante del Partido Liberal y, como docente, fue académico de la Escuela de Derecho de la Universidad de Chile. Los hermanos Matte Pérez fueron todos personajes respetados de la sociedad chilena de finales

de siglo XIX y comienzos del XX. Podemos mencionar a Augusto, quien fuera embajador y banquero, a Ricardo, quien fuera presidente del Senado, y a su hermana Delia, fundadora del tradicional Club de Señoras de Santiago.

La siguiente generación, desarrollada durante el siglo XX, vería el florecimiento de la familia en sentido político, artístico y —por sobre todo— económico. En esta generación encontramos, por ejemplo, a la escultora Rebeca Matte Bello, nieta, por parte de madre, del jurista Andrés Bello López, redactor del Código Civil y refundador de la Universidad de Chile. Su primo, el abogado Guillermo Edwards Matte, fue diputado por Melipilla a comienzos de siglo, siendo luego nombrado ministro en el primer gobierno de Arturo Alessandri. Más tarde, Edwards Matte se convertiría en uno de los redactores de la Constitución de 1925. Su hermano, Ismael, fue un furibundo opositor de Alessandri y uno de los principales voceros liberales contra el gobierno. Ismael Edwards Matte fue, paralelamente, un prodigioso arquitecto, encargado, por ejemplo, del diseño de la Casona Cienfuegos 41, actualmente en propiedad de la Universidad Alberto Hurtado. Su obra más relevante y conocida es el edificio del Banco Central, en el centro de Santiago.

El primo más político de la familia fue Arturo Matte Larraín, quien llegó a ser candidato presidencial en 1952, siendo derrotado ampliamente por Carlos Ibáñez del Campo. Antes, Matte Larraín había sido uno de los senadores icónicos de mitad de siglo, constituyéndose en un nombre imprescindible de la elite parlamentaria. Había arrancado su carrera como alcalde de Buin, por entonces un pequeño poblado rural al sur de la capital. Luego de eso, sirvió como ministro de Hacienda del presidente Juan Antonio Ríos, del Partido Radical. Entre ambas tareas, la alcaldía y el ministerio, ejerció como primer presidente de la CAP, la Compañía de Aceros del Pacífico, fundada al alero de la política industrializadora de los radicales. Matte Larraín fue un estrecho aliado de la familia Alessandri, pues contrajo matrimonio con Esther Alessandri Rodríguez, transformándose en yerno y cuñado de dos presidentes de Chile.

Fue Luis Matte Larraín, hermano de Arturo, quien fundó la Compañía

Manufacturera de Papeles y Cartones, en 1920. Luis fue ministro de la dictadura de Ibáñez —que capotó con las sucesivas crisis de finales de la década—, y se dedicó plenamente a los negocios a partir de 1933. Su principal proyecto empresarial fue la plantación más grande del país, ubicada en el fundo San Miguel de Chillán. Ya para 1936 la empresa era un motor comercial que se frenó con la inesperada muerte de su fundador. Luego de un tiempo de acefalía, sería el ingeniero Jorge Alessandri Rodríguez quien asumiría el mando corporativo. Más tarde, este hijo del presidente Alessandri Palma se colgaría también la banda presidencial.

De la mano de Alessandri, la compañía se consolidó. En 1940, compra el predio Los Pinares, cerca de Concepción, haciéndose de las reservas más extensas de pino insigne de la región. Luego, en 1942, Alessandri llegó a un acuerdo para comprar la Compañía Chilena de Celulosa y Papel, con lo cual absorbió a su única competidora en el mercado nacional. En los cincuenta, la empresa dio un paso estratégico clave al construir una fábrica de celulosa con capacidad de cien toneladas diarias. A continuación, se inauguró un moderno centro de producción de papel de diario, del cual salían más de cuarenta mil toneladas al mes. Estas instalaciones se hicieron todas en la actual octava región, en las zonas de San Pedro de la Paz, Laja y la periferia de Concepción. La expansión industrial se detuvo cuando Alessandri Rodríguez dejó la conducción de la empresa para abocarse a su carrera política, siendo electo presidente en la elección de 1958.

En 1961, ingresa al directorio de la empresa un sobrino del fundador. Se trataba de Eliodoro Matte Ossa, quien fue recomendado por su tío Arturo Matte Larraín. Dados sus conocimientos y acertados diagnósticos, Matte Ossa no tardó en escalar en las posiciones de poder dentro de la empresa. En paralelo, destacó también como agente bursátil y bancario, llegando a ser presidente del Banco Sudamericano. Fue este personaje quien le dio un salto adelante a la producción de la Papelera, la cual creció en su producción anual a ritmos del 5% promedio anual durante la década de los sesenta. Los años de gestión de Matte Ossa se verían interrumpidos por la coyuntura política, viéndose en un espiral de conflictos sindicales y políticos. El asunto decantaría hasta encontrarse enfrentados, como toda la elite empresarial, contra el gobierno de la Unidad Popular. La producción de la CMPC, en lo relativo a la celulosa, sobrepasaba las

doscientas mil toneladas anuales, mientras que la de papeles superaba las ciento cincuenta mil toneladas. Las exportaciones de la empresa eran de más de treinta millones de dólares de la época, lo que la constituía en un objetivo estratégico para el gobierno socialista.

Tras el golpe de Estado, en 1976 ocurre el reemplazo generacional decisivo donde Matte Ossa entrega la posta a su hijo, Eliodoro Matte Larraín, un destacado ingeniero titulado en la Universidad Católica con posgrado en la Universidad de Chicago.

A partir de entonces, el crecimiento de la empresa sería exponencial.

La Papelera coludida

En 1981, Matte Larraín asumió la gerencia general de CMPC y se erigió como el hombre clave en el desarrollo de sus negocios conexos, como el Banco Bice y la Forestal Mininco. En esa misma década, gracias al proceso de privatizaciones, el grupo ingresó al sector energético, haciéndose del control de Colbún, y al mercado de las telecomunicaciones, con Entel. Durante el régimen de Pinochet, destacó también la socióloga Patriacia Matte, hermana de Eliodoro, quien se desempeñó en la Odeplan.

El patrimonio económico actual de los Matte es obra de Eliodoro Matte Ossa, patriarca industrial del clan que modernizó la empresa fundada en 1920 por Luis Matte Larraín. Sería otro Matte Larraín, Eliodoro, quien convertiría a la empresa en un agente internacional de dimensiones insospechadas para sus fundadores. Entre 1976 y el año 2000, el salto de la compañía les permitiría entrar, incluso, en los rankings internacionales de las mayores fortunas planetarias, un brinco cuántico que generó una mutación radical en una empresa concebida como un pequeño productor nacional. Entrado el nuevo milenio, las ganancias de la

compañía se contaban en cientos de millones de dólares y su nombre era sinónimo de rentabilidad.

Cuando se descubrió la colusión, el grupo Matte figuraba en el ranking Forbes como una de las más grandes fortunas del planeta. Según el escalafón del año 2015, la familia Matte era el tercer grupo económico del país. Si nos basamos en esta publicación de 2015, que fue el año en que estalló el Confortgate, los Matte solo eran superados en poder económico por Horst Paulmann y por el grupo Luksic.

Cuando estalló la colusión del papel higiénico, este era solo uno de los muchos rubros en que participaba el grupo Matte. También estaban en el mundo bancario a través del Banco Bice, presidido por Bernardo Matte Larraín, hermano de Eliodoro. Asimismo, eran un actor central del mercado eléctrico a través de Colbún, dirigido por Bernardo Larraín Matte —sobrino de Eliodoro, hijo de Patricia Matte— y el ingeniero Jorge Gabriel Larraín. En el plano educacional, son los controladores de la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP), que cuenta con diecisiete colegios en once comunas. La mayoría de estos establecimientos se ubican en sectores vulnerables de la región Metropolitana. En conjunto, los colegios Matte atienden a más de veinte mil estudiantes y emplean a más de mil trabajadores de la educación.

Al momento de estallar la colusión, los Matte Larraín eran la familia más influyente de la sociedad santiaguina. Eliodoro Matte tenía una activa presencia pública, expresando los intereses del gran empresariado como presidente del Centro de Estudios Públicos (CEP). La familia figuraba como un relevante mecenas de organizaciones con marcado perfil católico y conservador. Eliodoro había formado parte del directorio de la Universidad Finis Terrae, ligada a los Legionarios de Cristo. Patricia había participado, durante décadas, del Instituto Libertad y Desarrollo, en cuyo consejo compartió con exministros de la dictadura como Carlos Cáceres, Hernán Felipe Errázuriz y Hernán Büchi. Ella también había sido parte del consejo asesor de Canal 13, antes ligado a la Iglesia católica y luego vendido al grupo Luksic. Su hermano Bernardo, en tanto, era

vicepresidente de la Fundación Paz Ciudadana, fundada por Agustín Edwards Eastman.

Con todo ese marco, con una familia portadora de un apellido de tres siglos, el descubrimiento de la colusión tuvo un impacto volcánico en la elite. Las repercusiones cruzaron la frontera y llegaron incluso a Europa, donde el diario El País dedicó las siguientes líneas al escándalo:

En Chile, donde fue fundada en 1920 para producir papel en una fábrica cerca de la capital, a la empresa CMPC todos la llaman la Papelera. Pero el nombre coloquial ya no da cuenta de la magnitud de la compañía, que se ha convertido en uno de los mayores grupos de la industria forestal de América Latina, con 626.000 hectáreas de plantaciones en Chile, Argentina y Brasil, más de 40 fábricas de celulosa y papel distribuidas en ocho países y marcas propias de productos de papel tisú, como Elite y Confort, que son líderes en varios mercados de la región. Controlada en un 55% por el grupo Matte, uno de los más importantes de Chile, la empresa emplea a más de 17.000 personas y en 2016 realizó ventas por el valor de 4866 millones de dólares.

En los últimos años, la Papelera ha estado en boca de todos en Chile. Pero no por sus buenas noticias, como la puesta en marcha de una nueva planta en Brasil para fabricar pulpa de celulosa, una inversión que la ha posicionado como el tercer jugador mundial en capacidad de producción. CMPC está en la picota desde que, en 2015, se conoció su participación en un cartel en el que la empresa y su competidora SCA (la sueca Svenska Cellulosa Aktiebolaget) se asignaban cuotas de participación de mercado y fijaban los precios de venta de sus productos de papel tisú, como papel higiénico, servilletas y pañuelos.

Las actividades de “la mafia del papel higiénico”, como la llamaron los más críticos, se extendieron durante más de una década, de 2000 hasta por lo menos 2011. Por la duración y el tipo de mercado afectado —las empresas involucradas representan el 90% de las ventas de un producto con casi nula sustitución—, el

caso se convirtió en una de las prácticas anticompetitivas más graves de la historia de Chile y fue un duro revés para la imagen de la compañía, líder del sector chileno del tisú con las marcas Confort y Nova[109].

Casi un siglo antes, un lejano pariente del clan había exclamado que los criterios y veredictos de la “masa influenciable y vendible” no pesaban “ni como opinión ni como prestigio”. Casi un siglo después, la familia Matte vería cómo su nombre y su prestigio eran material de críticas en los medios y en los diarios. La paradoja es dolorosa, pues el papel que ellos producían se imprimía luego con las noticias y las opiniones en su contra. La vieja masa analfabeta e inculta, a la cual se refería su antepasado, ya no existía. La moderna opinión pública no alejaría, por ende, los ojos del clan. En particular, las miradas se centraron en la cabeza operativa del grupo.

Ni los vaivenes de los veinte, ni la acefalía de finales de los treinta, ni la inflación de los cincuenta, ni las expropiaciones de los setenta. Ningún hecho histórico se compararía al impacto que tuvo sobre la Papelera el caso de colusión descubierto en 2015. La sorpresa y el escándalo fueron de tal entidad que el caso se convirtió en el tema principal al cual se referían políticos, periodistas y líderes de opinión. Dentro de ese coro de voces, se esperaba una en particular. Todos esperaban la explicación de Eliodoro Matte Larraín.

Bomba alemana

Avenida Apoquindo es el nombre que recibe, en el sector oriente, la larga alameda que atraviesa Santiago. A la altura del 8000, es posible encontrar la antigua “bomba alemana” dependiente del cuerpo de Bomberos de la capital. En esta bomba opera una unidad histórica inspirada en la nación germana. En su interior se guardan los carros que llevan inscripciones en idioma alemán, y su edificio es una tradicional postal del sector oriente de Santiago. Allí, en la bomba alemana, se cuajó parte de la colusión del papel higiénico.

A fin de evitar ser vistos, los ejecutivos de CMPC y SCA se reunían, por lo general, en este cuartel de bomberos ubicado en la avenida Apoquindo. En otras ocasiones, lo hacían en salones privados de lujosos hoteles. Los escogidos fueron El Director, Marriott, Intercontinental y Radisson, todos ubicados en un radio de diez kilómetros en torno a las oficinas centrales de cada empresa. Estos hoteles serían los puntos de encuentro en caso de contingencias o urgencias relativas al plan. Para monitorear el cumplimiento del acuerdo, los ejecutivos acordaron la confección de una planilla bimestral que mantuviera bajo control los precios con horizonte de dos meses hacia delante. A esta planilla la denominaron "la Bomba", en honor al cuartel de bomberos de la avenida Apoquindo. En caso de que se detectasen desvíos a favor de una de las participantes, se contactaban para notificar las diferencias y corregirlas de inmediato. Asimismo, cada vez que había un cambio de ejecutivo, ya fuera en CMPC o PISA, se tenía la deferencia de presentar a la "competencia" al nuevo integrante.

¿Cómo había comenzado la colusión? Según denuncia la FNE, a mediados del año 2000 se reunieron Gabriel Ruiz-Tagle Correa, entonces dueño de PISA, y Jorge Morel Bulicic, gerente general de CMPC. Ambos se vieron más de una vez en el restaurante del Club de Golf Las Brisas, en Chicureo. En esas reuniones, Ruiz-Tagle y Morel habrían acordado subir los precios, poniendo término a la guerra de precios existente hasta entonces. Esa guerra había estallado meses antes por la aparición de una marca propia de la cadena supermercadista Líder. Los almuerzos en Chicureo permitieron, según la Fiscalía, que se llegara a un pacto para mantener estables las participaciones de mercado de CMPC y PISA en el negocio masivo, utilizando los porcentajes que cada empresa tenía antes de que estallara la guerra de precios, esto es, 76% para CMPC y 24% para PISA, sin considerar a otros competidores. Además, fijaron los precios de sus productos que competían directamente, debiendo los de PISA estar —en general — por debajo de los precios de CMPC para segmentos equivalentes.

Para ejecutar y monitorear el acuerdo colusorio, los principales ejecutivos de las empresas se contactaron para intercambiar listas de precios. Para ello,

sostuvieron reuniones, mantuvieron contactos telefónicos y se enviaron correos electrónicos a casillas especialmente creadas para tal efecto. Más tarde, el funcionamiento incluiría la entrega personal de correspondencia con listados de precios. Las reuniones para ejecutar el acuerdo se llevaron a cabo entre los ejecutivos de más alto rango de ambas compañías. Destacan nombres como María Cecilia Häberle Tapia, Eduardo Serrano Spoerer, Alejandro Nash Sarquis, Felipe Álamos Swinburn, Cristián Rubio Adriasola, José Luis Aravena Aguirre y Fernando Riquelme Casmic, por parte de CMPC. Del otro lado, podemos mencionar a Miguel González Pino, Felipe Baraona Undurraga y Eduardo Hola Cheul, por parte de SCA, ex-PISA.

Mediante sus investigaciones, la FNE encontró una serie de correos donde los ejecutivos de CMPC enviaron listas de precios a sus pares de SCA. Para ello, utilizaban la cuenta “encripta@hotmail.com” con el nombre “Mario Soto” y la cuenta “toromdondo@hotmail.com” con el usuario “Macnelly Morales”. Estos correos eran recibidos por ejecutivos de SCA en la cuenta de Gmail “ppmm12@gmail.com”. Estos mecanismos de contacto fueron abandonados cuando los ejecutivos leyeron en los diarios sobre el caso farmacias, que se desató, precisamente, por los correos electrónicos de los gerentes involucrados.

En su reemplazo, los coludidos buscaron un nuevo mecanismo para hacerse llegar la información de los precios.

A partir de 2010, los ejecutivos recurrieron a un creativo mecanismo, enviándose “partes de matrimonio” a sus domicilios. En vez de contener una invitación para una fiesta, dentro de los sobres se encontraban las planillas de precios para coordinar la colusión. A fin de mantener disciplinado el precio, se permitieron crear un “precio de venta sugerido”, que hacían llegar a los supermercados. Una vez comunicado ese precio mínimo de venta al público, las empresas coludidas se daban el trabajo de monitorear en cada región del país el cumplimiento estricto de las cuotas y de los guarismos. A medida que la colusión avanzó, la preocupación de los gerentes también creció por las noticias sobre los casos perseguidos por la FNE. Poco a poco, los ejecutivos comprendieron que, tarde o

temprano, la colusión del papel sería descubierta, tal como había ocurrido en la causa sobre farmacias y en las causas sobre pollos.

Dado el creciente temor, los ejecutivos coludidos decidieron dejar de usar los teléfonos institucionales y sus celulares personales. Para efectos del plan, todos compraron equipos de prepago, sobre los cuales no se mantiene un registro asociado al nombre de una persona. Más tarde, la opinión pública pondría el grito en el cielo cuando se supo que, movidos por el pánico, los coludidos habían llegado al extremo de arrojar un computador a las aguas del canal San Carlos. Pero ninguna de estas desesperadas acciones pudo evitar lo inevitable. Tal como lo intuían los gerentes, la colusión del papel terminaría siendo descubierta por la FNE.

Lo que no sabían los suecos

La colusión no fue llevada a cabo por la Papelera en solitario. Tal cosa no sería posible. Su socio, supuestamente su competidor, fue una empresa sueca que ingresó al mercado chileno a mediados de los 2000. La empresa SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget, se vio involucrada en una fiesta que no esperaba. Esta compañía escandinava fue fundada por Ivar Kreuger en 1929, en una sociedad por acciones compuesta por diez empresas forestales suecas. Tras la quiebra de Kreuger en 1932, la compañía quedó bajo control del banco Handelsbanken, que continúa manejando la empresa hasta la actualidad. Es interesante observar que fue durante esta época que, en Chile, los Matte comenzaron con su negocio de CMPC. Ocurre que los años finales de la década del veinte, así como la década del treinta, están marcados por la ampliación global del mercado del papel. Este fenómeno se vio empujado, en parte, por la proliferación de periódicos en todo el mundo, así como la multiplicación de casas con baño y cocina que requerían de papel higiénico.

El crecimiento de los suecos fue notable desde los setenta en adelante. En 1975,

SCA adquirió Mölnlycke Health Care, una empresa dedicada a los productos de higiene desechables. En 1990, compraron la empresa de transporte y paquetería Reedpack. En 1995, sumaron a la papelera y paquetera alemana PWA. En 2001, compraron la división Tissues Wisconsin de la empresa estadounidense Georgia-Pacific Tissue. En 2004, SCA se hizo de Carter Holt Harvey, la cual compraron a otra gigantesca empresa llamada International Paper. En 2007, SCA anunció que iba a adquirir la división europea de papel de Procter & Gamble por quinientos millones de euros. Este acuerdo fue aprobado por la Comisión Europea Antimonopolios en septiembre de 2007, tras un largo prólogo de discusiones políticas y regulatorias. En este proceso de expansión, los suecos se convirtieron en un actor de impacto global y crecientes rentabilidades. En la práctica, se constituyeron como uno de los más grandes productores de papel y paquetes en todo el orbe.

Chile no quedaría fuera de su radar.

Fue a mediados de 2003 cuando la empresa escandinava tomó la decisión de ingresar en el mercado nacional, momento en el que comenzaron los estudios para decidir cómo y en qué condiciones lo harían. Un año y medio más tarde, anunció que compraría el 50% de la compañía PISA, un emprendimiento nacional de larga data. El fundador y dueño de Papeles Industriales Sociedad Anónima era Gabriel Ruiz-Tagle Correa, exministro del primer gobierno de Sebastián Piñera. Ruiz-Tagle, a la vez, está vinculado a la propiedad accionaria de Blanco y Negro, a través de la cual se controla el club de fútbol Colo-Colo. Antes, este personaje había incursionado con una papelera que fundó en conjunto con Arturo Matte Lecaros, denominada Dimar, la cual inscribieron en 1973. Transcurridos cinco años, Ruiz-Tagle vendió sus acciones a Matte Lecaros. Actualmente, Dimar es una de las principales oferentes de material gráfico a nivel industrial. Sus productos más vendidos son el papel cuché, el papel mineral, las cartulinas, los autoadhesivos y similares.

Matte Lecaros es hijo de Teresa Lecaros Izquierdo y Arturo Matte Alessandri, dueño del diario Las Noticias de Última Hora. Por eso, Arturo Matte Alessandri

nació en La Moneda, durante el segundo gobierno de su abuelo, el León de Tarapacá. Hizo historia por ser el Matte de izquierda al apoyar, con su diario, la segunda candidatura presidencial de Salvador Allende, en 1958. Matte Alessandri estudió Ingeniería en la Universidad de Chile y, como estudiante, fundó la Cooperativa de Publicaciones, antecesora de la Editorial Universitaria. Murió a los cuarenta años víctima de un accidente automovilístico gatillado por un infarto. La hermana de Arturo Matte Lecaros, Magdalena, fue ministra del primer gobierno de Sebastián Piñera. Está casada con el exsenador Hernán Larraín, quien fue ministro en el segundo gobierno de Piñera. Sus hijos son también destacados personajes públicos: Hernán es presidente del partido de derecha liberal Evópoli, mientras que sus hermanos Pablo y Juan de Dios son los creadores de la exitosa productora audiovisual Fábula.

Gabriel Ruiz-Tagle también fue ministro de Piñera, en el primer mandato, ejerciendo como primer ministro del Deporte de la historia.

Antes de eso, sus logros financieros lo avalaban al interior de los círculos empresariales.

Gracias a su vinculación tangencial con los Matte, Gabriel Ruiz-Tagle aprendió sobre la industria del papel y se atrevió a emprender en solitario, en 1978. Fue entonces cuando apareció PISA, pensada originalmente para competir contra Matte Lecaros, su antiguo socio. Gracias a tres décadas de expansión del mercado nacional y latinoamericano, Ruiz-Tagle estuvo en condiciones de negociar con los suecos en una gran posición. Entrado el año 2005, PISA era, con claridad, el segundo actor indiscutido del mercado chileno de papelería higiénica. Sus productos eran reconocidos por la población, gracias a sonoras campañas publicitarias. De este modo, cuando los suecos miraron el mercado chileno observaron con nitidez que la mejor estrategia para desembarcar en playas chilenas era comprar PISA.

Fue así como Gabriel Ruiz-Tagle Correa vendió el 50% de la empresa a SCA, la

gigantesca compañía sueca, cuyos ejecutivos aterrizaron en Santiago creyendo que llegaban a un mercado competitivo. Lo que no sabían los suecos era que, en suelo chileno, el discurso sobre la libre competencia se quedaba solo allí, en la retórica. El mapa les decía a los escandinavos que desembarcaban en playas fértiles para competir y disputar el primer lugar. Llegaban con una inversión fuerte, cincuenta y cinco millones de dólares, para medirse con los líderes del mercado nacional. Tal como lo habían conseguido en otras latitudes, los escandinavos creyeron que, en Chile, podrían —en el mediano plazo— imponer sus términos y dominar la industria.

Probablemente, los suecos no sabían que este es un país con una historia larga, donde hay apellidos de tres siglos de influencia. Es plausible que se hayan limitado a leer las tablas de cálculo, los diferenciales de rentabilidad, los términos de los contratos, en fin, las menudencias técnicas de la operación para entrar en Chile. Sin embargo, es altamente probable que los suecos no hayan estudiado, a cabalidad, las características de la elite empresarial con la cual se relacionarían en suelo chileno.

Lo que no sabían los suecos es que hay una diferencia entre el mapa y el territorio.

Negocios, política, deporte

Gabriel Ruiz-Tagle Correa, el fundador de PISA, vendida a los suecos, es uno de los personajes más interesantes de esta historia. Al consultar su nombre en los archivos de prensa, aparecen artículos con tres tipos de pautas informativas: negocios, política, deportes. Ocurre que, en 2003, gracias a su millonaria fortuna producto de la venta, quedó con la suficiente capacidad financiera como para invertir en cualquier empresa abierta a la bolsa. Entre las muchas opciones, decidió ingresar a la propiedad de Blanco y Negro, la controladora del club de fútbol Colo-Colo, el más popular a nivel nacional. Allí coincidió con otro

influyente accionista: Sebastián Piñera, quien, más tarde, lo ficharía para su gabinete ministerial. De esa manera, Ruiz-Tagle fluyó, desde los negocios de Sanhattan, hacia el fútbol profesional y, desde los palcos en los estadios, al poder político. Su salto es interesante, pues muestra una biografía que se repite como un patrón de la época, donde los empresarios y los políticos confluyen en la propiedad de los clubes de fútbol. Estas instituciones deportivas les sirven, a su vez, como una gran vitrina para mostrarse ante la opinión pública. Conseguida esa exposición mediática, el personaje es apto para optar al Congreso o a un ministerio. Este modelo de evolución se aprecia en el mismo presidente Piñera, aunque la versión más prístina se puede encontrar en Argentina con el caso del presidente Mauricio Macri, heredero de un empresario millonario, presidente de Boca Juniors y luego electo para ocupar el sillón de la Casa Rosada.

Gabriel Ruiz-Tagle es hijo del empresario Sergio Ruiz-Tagle Humeres y de María Luisa Correa Larraín. Estudió en el colegio San Ignacio y luego ingresó a estudiar Ingeniería Comercial en la Universidad Católica de Chile, aunque pronto se cambió a Derecho, y a los pocos semestres se retiró de la carrera. Está casado con Loreto Barros y tiene seis hijos, con algunos de los cuales administra sus negocios.

En marzo de 2006, se volvió un personaje altamente conocido, pues se integró al directorio de la controladora de Colo-Colo y, siete meses después, se convirtió en su accionista mayoritario, con una participación total de 24,5% de la empresa. En base a ese poder accionario, en abril de 2007 asumió el cargo de presidente de Blanco y Negro. Al tratarse de un club tan popular, la privatización del control del fútbol hizo carne en la persona de Ruiz-Tagle. Por eso, el cuerpo de Deportes de El Mercurio le hizo un perfil detallado con un título llamativo: “Cómo le cambió la vida a Gabriel Ruiz-Tagle”. Allí se puede leer una breve descripción:

Gabriel Ruiz-Tagle Correa, 55 años, llegó al fútbol y, sin dejar sus negocios atrás, cambió de giro. Dicen que decidió ingresar al negocio de la pelota mientras trotaba por La Dehesa. Vendió la mitad de su empresa PISA, de Papeles

Industriales que había creado en 1978, en nada menos que US$ 55,3 millones. Tres años después ya tenía el 24% de las acciones de Blanco y Negro, acciones que no venderá tras arribar a Chiledeportes. El fútbol lo removió. Conociendo el camarín comenzó hasta a saludar de beso en la mejilla a algunos jugadores. Llegó con la idea de "solo vender" la materia prima de Colo-Colo (los jugadores), pero de a poco siguió en la línea, pero matizándolo con el significado que tenía eso para los hinchas. Aunque estos lo han tratado de mercenario y amigo a la vez. Que solo quiere lucrar, pero que ha logrado títulos. Y esa sensación Ruiz-Tagle la maneja, desde que su hijo pequeño se mueve por los foros y encuestas de los seguidores de Colo-Colo en internet y le comenta "la sensación ambiente".

Ruiz-Tagle está casado y es creyente. Estudió Derecho, pero dejó a medias la facultad para dedicarse a los negocios. En 1988 entró a las grandes ligas y su empresa pasó a ser conocida como "la papelera chica". En política pasó de Renovación Nacional a la UDI. Es primo de Juan Antonio Coloma y apoya en la segunda línea. Aunque con un protagonismo silencioso. Ese que lo llevó al máximo cargo de gobierno relacionado con el deporte a solo cuatro años de haber entrado al fútbol chileno[110].

Este perfil fue publicado en febrero de 2010, a pocos días de que el personaje asumiera en el gabinete de Piñera, en marzo de ese año. Dado que la Contraloría lo inhabilitó para tomar decisiones sobre el fútbol, Ruiz-Tagle debió vender sus acciones de Blanco y Negro. El comprador de ese paquete fue el empresario Hernán Levy, consuegro de Sebastián Piñera.

Pese a ello, sus negocios se mantuvieron en lo relativo a PISA, donde seguía controlando el 50% de la compañía, en sociedad con los suecos. El éxito no había cesado; más bien, había crecido gracias a la sociedad con los escandinavos. Su empresa era referida como "la Papelera chica", según se lee en el mismo reportaje. Este apelativo no es trivial, pues supone que PISA había alcanzado ya niveles determinantes dentro del mercado, al punto de poder compararse con CMPC, reconociéndose todavía más "chica".

En la cúspide de su carrera política, en 2012, tres años antes de explotar la colusión, Ruiz-Tagle vendió el 50% restante a los suecos por un monto de setenta millones de dólares. Cuando estalló el escándalo, el chileno y los suecos tuvieron la misma versión: “CMPC nos obligó a coludirnos”. Incluso más, en una entrevista con Teletrece Radio, el empresario se despachó en contra de la Papelera y los Matte. Según se puede consultar en el sitio de este medio de comunicación, Ruiz-Tagle declaró allí lo siguiente:

“La parte que yo conozco es hasta el 2003, en esa época no se produjo ninguna colusión”, señaló.

“Posteriormente cambian las cosas entre la SCA y la CMPC. En 2006, cuando me alejé totalmente de la gestión se producen actos de colusión”, agregó Ruiz-Tagle.

Respecto a las reuniones que habría tenido con Jorge Morel, en ese entonces gerente general de CMPC Tissue, Ruiz-Tagle reconoció que fueron dos o tres, aunque descartó que fuera para crear la colusión.

“Fue para reclamar contra las irregularidades como pactos de exclusividad con retail, bloqueo para las promociones, situaciones que nos tenían complicados”, indicó.

En esta línea, justificó su decisión de no haber denunciado en esa época esas situaciones, comentando que “era pelearse con el cliente por el resto de la vida (...) Era un gigante con una empresa chiquita. Esa es la realidad de esta historia”, agregó.

En este sentido, descartó haber sido parte de las reuniones en la Bomba Alemana, reiterando que “no hubo ningún acuerdo colusivo [sic] hasta 2003. Hasta ahora no he visto ninguna prueba, ninguna demostración”[111].

Sobre la CMPC, Ruiz-Tagle agrega una sentencia quemante: “Durante cincuenta años ha hecho lo que ha querido”[112]. Vemos, por ende, que el tono del conflicto entre SCA y la CMPC fue escalando, hasta volver incompatibles las versiones de ambos. De un lado, Ruiz-Tagle y los suecos contando una historia donde “un gigante” se enfrenta a “una empresa chiquita”. Del otro lado, los Matte delatando una colusión de dos empresas que actuaron conjuntamente. Dos verdades confrontadas, dos narrativas contrapuestas, incompatibles de cara al juicio de los tribunales y de la opinión pública.

Eliodoro

El patriarca del clan guardó un largo silencio.

Pese a la ansiedad periodística, Eliodoro Matte esperó más de un mes para referirse al caso. Fue en noviembre de 2015 cuando decidió tomar la palabra. “Esto puede sonar increíble, pero aquí fuimos engañados”, declaró[113].

Eliodoro Matte Larraín es hijo de María Larraín Vial y Eliodoro Matte Ossa, quienes lo enviaron al Saint George’s College, donde cursó desde pequeño hasta sexto año de humanidades. Posteriormente, se tituló con distinción máxima como ingeniero civil industrial en la Universidad de Chile e hizo un Master of Business Administration (MBA) en la Universidad de Chicago, en Estados Unidos. Tras volver a Chile, se dedicó a la docencia en la Universidad Católica para luego asumir como jefe de Finanzas del Ministerio de Salud, durante los

primeros años de la dictadura. Posteriormente, fue gerente general de Laboratorio Chile y de la Sociedad Constructora de Establecimientos Hospitalarios. En 1976 ingresó al directorio de la CMPC y, años más tarde, su padre lo nombró para que reemplazara a Ernesto Ayala, en la gerencia general de la compañía. En toda su trayectoria, jamás se había visto involucrado en un escándalo de esta índole, aunque durante esta misma década también se supo sobre su reunión con el fiscal nacional, Sabas Chahuán, para interceder a favor del sacerdote Fernando Karadima en una investigación sobre abuso sexual.

Cuando estalló la colusión, Eliodoro eligió el silencio como primera estrategia. Cuando se asentaron los hechos y se disipó la bruma, tomó la palabra en el diario El Mercurio. En esa entrevista, publicada el 1 de noviembre de 2015, Matte Larraín declaró:

Quiero pedirles perdón no solamente a los empresarios sino a la opinión pública, y, en especial a los consumidores y a mis colaboradores por estos hechos repudiables. Solo me queda comprometerme a trabajar porque algo así nunca más vuelva a suceder en nuestra compañía.

(…)

Siento una gran responsabilidad y un profundo dolor. En minutos en que la confianza está en niveles críticos, esto es un elemento más que no coopera con el país que debemos construir. Como empresa, esto nos obliga a reconstruir desde los cimientos la confianza que tenían depositada en nosotros.

(…)

…nunca hubiera querido estar en estas circunstancias, pero hay que dar la cara en estos momentos de dificultad. Esa es mi responsabilidad. En CMPC hay mucho dolor, y quiero decirles a nuestros colaboradores que juntos vamos a salir adelante, y este duro momento debemos enfrentarlo de frente, con valentía, y, por sobre todo, mucha humildad.

(…)

Nunca ha estado en nuestro ánimo evadir nuestras responsabilidades, pero no nos olvidemos de que esta es una sociedad anónima abierta, con accionistas minoritarios y tiene un gobierno corporativo que es donde deben discutirse las materias[114].

Sobre cómo y cuándo supo que CMPC se había coludido con SCA para repartirse el mercado y fijar precios, Eliodoro Matte señaló que fue en junio de 2014, a raíz de una investigación que se inició en el extranjero y que, a partir de ese hecho, la empresa comenzó a colaborar con la investigación de la FNE. Sobre si acaso supo acerca de la confección del plan y de la ejecución de la colusión, respondió que fue engañado por los gerentes de la empresa. De esta manera, el mandamás del grupo colocó una barrera de conocimiento entre él y sus ejecutivos, desligándose de la responsabilidad directa sobre el pacto colusorio. En paralelo, pidió perdón mediante el periódico más leído del país, haciendo referencia explícita a que CMPC perdía parte de la confianza que se había ganado en el mercado nacional. Habló de valentía, responsabilidad y humildad, todos conceptos útiles para menguar el impacto que el caso había generado.

Sin embargo, su libreto contenía algunos problemas. De entrada, su versión no era compatible con la de SCA, que, como vimos, alegaba haber sido obligada a la colusión. Asimismo, la faceta comunicacional contenía un autogol que la prensa no tardaría en descubrir. Sucede que, al confesar Matte que conocía sobre las conversaciones previas a la delación con la FNE, se pisaba la cola respecto a

un evento de 2015. El abogado y exdiplomático Carlos Huneeus escribió una aguda columna en El Mostrador que recordaba ese hecho. El texto de Huneeus se publicó a los pocos días de conocida la entrevista del patriarca de la CMPC y en sus párrafos más duros sostiene:

Matte perdió todo sentido de la realidad al organizar la celebración de los 35 años del CEP e invitar a la presidenta Bachelet, sabiendo que CMPC estaba siendo investigada por la FNE, sin informar de esto a la mandataria, que de haber sabido se habría excusado de asistir. El evento fue ampliamente cubierto por los medios de comunicación debido a su importancia nacional, pues permitía un diálogo entre los empresarios y el Ejecutivo. Matte pronunció un discurso donde lamentó la pérdida de confianza existente en el país, como si sus decisiones en la CMPC y en el CEP no tuvieran ninguna relación con este deterioro.

(…)

Su desmedida autoestima, su sectarismo político y sus errores como presidente del grupo, con gobiernos corporativos monocolores, han llevado a Eliodoro Matte Larraín a una situación sin retorno, que probablemente lo empujará a retirarse de todas las presidencias, como un gran derrotado.

(…)

Matte Larraín, acostumbrado a ejercer poder político en forma indirecta, sin dar la cara. Ahora su rostro ha aparecido en todos los medios de comunicación. De poco le servirán los consejos de sus asesores de comunicaciones para atenuar el daño causado, en el sentido de guardar silencio o dar a conocer su posición a través de cartas al director de un diario. Quien siembra vientos, tiene que estar preparado para enfrentar tempestades y saber que ellas afectarán a sus hijos y

nietos, y quedarán registradas en la prensa y en los libros de negocios y de ética en la vida pública. El “grupo Matte” probablemente sobrevivirá a esta crisis (...) pero no será el mismo ante los ojos de los chilenos[115].

El episodio al que se refiere Huneeus es el aniversario del CEP celebrado el año 2015 con presencia de toda la elite empresarial y política, incluyendo a la presidenta Michelle Bachelet. En la ocasión, Matte Larraín les había “leído la cartilla” respecto a la crisis de confianza que apreciaba en el país. Al verlo atrapado por sus palabras, Huneeus diagnosticaba que Eliodoro debería retirarse de la presidencia de los directorios que había encabezado durante décadas.

Huneeus tenía razón.

Al mes siguiente, en diciembre de 2015, Matte dejó la presidencia del CEP en manos del abogado Enrique Barros Bourie. Y en la Papelera, la joya de la corona familiar, entregó la presidencia a Luis Felipe Gazitúa, un antiguo colaborador de los Matte que había sido director en otras empresas del clan como Entel, Almendral y Mininco. Gazitúa es un hombre reconocido también en el mundo del deporte, pues, durante años, ejerció como vicepresidente de Cruzados, la sociedad anónima que controla el club deportivo de la Universidad Católica. La colusión, por ende, significó el fin de la vida pública de Eliodoro, quien solo reapareció, años después, en el aniversario del CEP en 2018. Nunca más volvería a tener un cargo directivo en ninguna institución pública ni privada.

Al agua

El caso del papel higiénico resalta por los mecanismos utilizados para hacer operativo el pacto. Las casillas de email falsas, los teléfonos de prepago, las planillas entregadas a domicilio, camufladas como partes de matrimonio. Son detalles que le dan un sabor distinto de los casos anteriores, pues nos permite

observar a los ejecutivos coludidos en su desesperación por no ser descubiertos. Sin duda, el elemento más notable de esta narrativa es el lanzamiento de computadores al canal San Carlos. En concreto, fueron gerentes de CMPC quienes, carcomidos por el pánico, tiraron sus equipos computacionales al agua en diciembre de 2011. Así lo relata el diario La Tercera, en un sabroso reportaje, tras tener acceso exclusivo al expediente:

"Un día en la mañana, llega (nombre tachado) muy nervioso a mi oficina, me dice hay que botar, hay que eliminar un computador, yo le digo ¿cómo eliminar un computador? Sí, hay una instrucción que me está dando (nombre tachado), que se la dio (nombre tachado), hay que botar el computador".

Así relata un subgerente de CMPC la instrucción que le entregó su superior de deshacerse del equipo que posiblemente contenía evidencia de la colusión. Y el motivo para aquello era uno: "Que podrían estarnos investigando, entonces, era mejor eliminar toda la información". Luego, detalla las circunstancias del día en que el ejecutivo y su superior decidieron lanzar el citado computador al canal San Carlos, no sin antes dirigirse a una comisaría de La Florida y declarar que fueron víctimas de robo del equipo desde su automóvil.

"Después yo fui solo, (nombre tachado) no me acompañó, y boté yo en la noche el computador al canal", dice.

Otra declaración, posiblemente de su superior, dice que se detuvieron a comer el día de la denuncia en Carabineros: "Yo puntualmente mi computador lo tiré al río, al canal San Carlos, y no sé lo que hizo (nombre tachado) con su computador. Tendría que preguntarle. No, no lo sé"[116].

¿Qué había en esos computadores? La pregunta no es trivial, pues sabemos que los correos electrónicos se almacenan en servidores virtuales, independientes del

equipo computacional que se use para enviarlos. Por ende, no eran emails lo que querían hacer desaparecer los ejecutivos. Probablemente, lo que se hallaba en esos computadores eran las tablas de precios y la manera en la cual cada empresa calculaba sus utilidades y márgenes. La conciencia de estar obrando mal fue lo que empujó a estos gerentes de CMPC a lanzar sus equipos al agua, tratando de hacer desaparecer la evidencia de la causa. Un detalle interesante es que este hecho ocurrió en 2011, cuatro largos años antes de que estallara el escándalo. De esta forma, podemos entender que, al menos dentro de la Papelera, había personas que tenían claridad sobre qué estaban haciendo e intentaron ocultarlo.

En el mismo sentido, es interesante preguntarse por los computadores de la otra empresa, los suecos de SCA. Ellos, en vez de plegarse a la confesión de los Matte, intentaron una tesis distinta que, como hemos visto, era incompatible con la delación compensada de CMPC. El intento de los escandinavos fue acompañado de una intensa campaña comunicacional para instalar su verdad. En un extenso reportaje de la revista Qué Pasa se puede leer la versión de los suecos respecto de la colusión del papel higiénico:

La primera vez que Felipe Baraona, gerente general de SCA por ocho años, recibió un llamado de su competencia fue en enero de 2006. Entonces, Jorge Morel, gerente general de CMPC Tissue, lo invitó a una reunión en un hotel en Santiago. Esto, según los antecedentes entregados por la firma sueca a la Fiscalía Nacional Económica (FNE). Allí, detalla la empresa, el ejecutivo de la papelera —compañía del grupo Matte— manifestó en tono amenazante que no iba a permitir que PISA incrementara su participación en el mercado del tissue, y que la única forma de revertir los malos resultados de 2005 sería alcanzando un acuerdo que les permitiera a ambos subir los precios, sin que PISA les arrebatara participación de mercado.

Ese episodio marca para SCA el inicio de la colusión del confort, caso que estalló la semana pasada. Para la Fiscalía, en cambio, el arreglo entre ambas empresas se generó en 2000 —y duró más de 10 años— por un acuerdo entre el excontrolador de PISA, Gabriel Ruiz-Tagle, y el mismo Morel, en encuentros

ocurridos en el restaurante del Club de Golf de Las Brisas de Chicureo y en un cuartel de Bomberos de avenida Apoquindo.

La empresa de capitales europeos —que compró en 2005 el 50% de la propiedad al exministro— insiste que la coordinación comenzó en 2006, cuando ellos mismos se comprometieron a seguir las instrucciones de la papelera, con la convicción de que si no lo hacían moriría su negocio. Fue entonces, según los antecedentes que entregó el miércoles pasado la Fiscalía Nacional Económica al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), que se dio inicio a la colusión. En el escrito, la empresa recalca que fue presionada y amenazada por la papelera a hacerse parte del delito. La supuesta coerción que reclaman de parte de su competencia busca anular la exención total de la multa, derivada de la delación compensada, que obtuvo CMPC al ser la primera compañía en autodenunciarse.

Según la versión aportada por la SCA a la FNE, la firma de los Matte definió las listas de precios y la fecha en que debían aplicarse las alzas, las cuales se realizaban, por lo general, una o dos veces al año; determinó los porcentajes de mercado —74% para ellos y 24% para PISA— e implementó un mecanismo de monitoreo para asegurarse que la sueca cumpliera con sus instrucciones. Todo esto fue detallado en ocho reuniones.

El segundo encuentro, según la sueca, fue convocado por la CMPC, y se llevó a cabo en el hotel Marriott, entre febrero y marzo de 2006. Allí, los ejecutivos de la papelera informaron el mecanismo que utilizarían para implementar el acuerdo, además de entregarle impreso el listado de precios —donde detallaban cada producto— que SCA debía entregar a los retailers. El alza debía hacerse efectiva durante marzo de 2006.

Antes de reunirse por tercera vez, los ejecutivos de PISA lograron que los supermercados vendieran bajo las condiciones acordadas. Aunque con ciertas desviaciones, que generaron la ira de los ejecutivos de la papelera. Según los

antecedentes que maneja el TDLC, Morel y el gerente comercial de CMPC Tissue, Felipe Álamos, llamaron al gerente comercial de PISA, Eduardo Hola, para “exigirle que implementara exactamente sus instrucciones y corrigiera las desviaciones detectadas”.

Diciembre de 2006. Gerentes de CMPC convocan a una tercera reunión, esta vez en el hotel Director, reza el documento. Allí, los ejecutivos del grupo Matte ponen una nueva lista de precios sobre la mesa, que debía implementarse en febrero de 2007. Meses después, hubo un cuarto encuentro, en el hotel Kennedy, donde los profesionales de la papelera le expusieron a PISA la existencia de desviaciones en el acuerdo, insistiendo —según el documento de más de 50 páginas— que cumplieran con los precios determinados por ellos mismos. Pero hubo más: en esa cita, altos ejecutivos de CMPC, instruyeron a sus pares de SCA a que se crearan una cuenta de Gmail. El nombre de esa casilla fue ppmm12@gmail.com y, según fuentes de la investigación, fue abierta por el gerente comercial de PISA, Eduardo Hola[117].

Según los suecos, la Papelera había organizado, coaccionado y ejecutado la colusión, siendo ellos, inversionistas extranjeros, una víctima del poder empresarial de una empresa centenaria. En ese contexto, las dos versiones encontradas se enfrentarían también a la FNE, la cual buscaría condenar, al menos, a la empresa escandinava. Las dos empresas principales del papel higiénico, ambas dedicadas a productos similares, se veían conflictuadas en la prensa, en los tribunales y en las elites. A todo nivel, la colusión del confort gatilló una erupción volcánica cuya lava caliente tocaría todos los rincones del país. Incluso más, la colusión del papel tendría varias aristas internacionales, en países como Colombia y Perú.

Capítulo ocho

La fiesta de bienvenida

Y verás cómo quieren en Chile

al amigo cuando es forastero.

Chito Faró

Cuando los ejecutivos de la empresa sueca SCA aterrizaron en Santiago, no sabían a qué lugar habían llegado. No sospechaban, tampoco, la realidad del mercado del papel higiénico. Al poco tiempo, la atmósfera criolla los recibió como se recibe en el país a los forasteros: con una fiesta. No fue como cualquier otra celebración, no tuvo regalos ni bailes, no hubo risas ni cordialidad. La fiesta de bienvenida era el nombre en clave con que los ejecutivos denominaban las operaciones estratégicas frente a la llegada de los escandinavos al país. Años atrás, habían practicado las mismas tácticas contra otra empresa, la americana Kimberly-Clark, cuando llegó a Chile con su papel higiénico Scott. En otras palabras, la Papelera recibía con estrategias agresivas a sus competidores advenedizos, aquellos que recién aterrizaban en el territorio nacional. La mejor de las tácticas, obviamente, funcionaba bajando los precios a niveles en que estos no pudieran competir. Así ocurrió a mediados de 2005, cuando la sueca SCA tomó el control de PISA.

Los números de la industria demuestran la efectividad de este comportamiento. Hacia el año 2002, las utilidades netas de PISA fueron superiores a los ocho mil millones de pesos. Al año siguiente, ese número se redujo a la mitad y para 2004 alcanzaba los dos mil millones en utilidades. El año 2005, el primero de los suecos en la empresa, no hubo utilidades, sino todo lo contrario: PISA perdió

casi tres mil millones de pesos en ese ejercicio contable. ¿A qué se deben estas pérdidas? Esta pregunta es objeto de disputa en el caso, pues, sostenidamente, CMPC negó la imputación de SCA referente a las fiestas de bienvenida.

En su delación, los escandinavos sostuvieron que la fiesta de bienvenida fue una estrategia de recepción donde CMPC mostró a SCA su poder en el mercado, demostrándole que su estabilidad financiera dependía de las decisiones que la Papelera ejecutara. Visto así, el recibimiento sería una especie de rayado de cancha donde el gigante le explica a su competidor las reales condiciones del mercado. Cuando los escandinavos aterrizaron en Chile, no comprendían que, para operar en el marco del mercado nacional, no bastaría con comprar una empresa y estudiar sus números. Si PISA quería funcionar en suelo chileno, tendría que entenderse con CMPC. Al menos eso fue lo que los suecos declararon ante la Fiscalía Nacional Económica, alarmados ante la delación de sus competidores.

En la jerga jurídica, la fiesta de bienvenida se denomina precios predatorios, que se configuran como una de las maneras en que las empresas pueden atentar contra la libre competencia. Mediante estos precios, una compañía dominante puede fijar las condiciones del mercado empujando a sus competidores hacia precios insostenibles en el mediano plazo. En otras palabras, el grande establece precios artificialmente bajos a fin de que los demás deban hacer lo mismo; de otro modo, los consumidores se volcarían completamente hacia el más barato. Al hacer esto, los márgenes de utilidad de los oferentes más pequeños comienzan a reducirse paulatinamente, hasta desparecer y convertirse en pérdidas. Solo los más solventes, es decir, los grandes del mercado, pueden resistir esta política en el mediano y largo plazo. Así, una empresa grande puede asfixiar a sus competidores mediante los precios predatorios. En el caso más extremo, la táctica puede llevar a que una compañía dominante empuje, por años, los precios por debajo del coste para borrar a sus competidores y terminar por absorberlos. De esta manera, una estrategia de precios predatorios se enfoca en desgastar a los competidores. Estos, aunque fueran tan eficientes como el actor dominante, no podrán sostener el pulso durante mucho tiempo, dado que las espaldas financieras no son comparables. En este caso, vemos que, si bien la sueca era una compañía más grande que la chilena, en suelo nacional CMPC era

evidentemente más poderosa que la firma escandinava. En la teoría, una jugada predatoria tiene como objetivo final quedarse con todo o casi todo el mercado, para luego aumentar los precios y obtener utilidades cuasi monopólicas.

Desde este ángulo, la estrategia de los suecos se comprende a cabalidad: según ellos, la Papelera los recibió con una fiesta de bienvenida basada en precios predatorios. A fin de evitar seguir con pérdidas, los escandinavos habrían accedido a la colusión propuesta e implementada por CMPC, la cual, a su vez, negaba todas estas imputaciones y reconocía, eso sí, un pacto de cuotas de mercado y precios con su competidor escandinavo. Por ende, la argumentación de SCA se basó en que sus ejecutivos fueron coaccionados por su contraparte a fin de establecer un acuerdo colusorio. Dos versiones encontradas, incompatibles, imposibles de cuajar en un solo puzle. Para la FNE, la delación de la Papelera sirvió como gatillo de la delación de SCA, aunque las condiciones que se podían ofrecer a esta última eran materialmente distintas a aquellas que consiguió CMPC. Al llegar placé —esto es, después de su competidora—, la firma sueca no pudo acogerse a los mismos beneficios de la delación compensada. A fin de rasguñar algún tipo de condicionamiento, la estrategia judicial se basó en desacreditar la versión de la Papelera y construir una verdad alternativa, una donde fuera CMPC quien obligaba a los suecos a coludirse en tierras chilenas.

Se observan, con claridad, dos verdades incompatibles. Solo una de ellas podría ser la verdad oficial, aquella que se probara en el TDLC.

Versiones incompatibles

Según SCA, la colusión comenzó en el primer semestre del 2006.

Según CMPC, la colusión empezó en el segundo semestre del 2000.

Según los suecos, la primera reunión fue en un hotel capitalino.

Según la Papelera, la primera reunión fue en el restaurant Las Brisas de Chicureo.

Según SCA, la empresa chilena los recibió con precios predatorios en el año 2005, lo que fue el prólogo de la colusión orquestada a partir del año siguiente.

Según CMPC, la compañía sueca era uno de los mayores actores mundiales en el mercado del papel higiénico, siendo imposible que se viera coaccionada por una empresa chilena.

Hacia mediados de 2016, el escándalo no había menguado, aunque sí había disminuido la estridencia de los meses iniciales. Ambas versiones, la de los escandinavos y la de la tradicional empresa chilena, circulaban por los medios de comunicación en formato de entrevistas y reportajes. En la televisión, se sucedieron los paneles de debate y conversación sobre el caso. En ese contexto, la FNE y el TDLC fueron, nuevamente, los protagonistas jurídicos de la causa, ventilándose en la prensa los alegatos y los documentos que cada parte acompañó en el expediente. Fue así como los medios lograron ir contrastando las versiones de las dos empresas involucradas, y fue así como la opinión pública conoció los entretelones del escándalo por la colusión en el papel higiénico.

La colusión implicó el establecimiento férreo e irrenunciable de cuotas de mercado. Al igual que en el caso pollos, en esta causa los dos oferentes se pusieron de acuerdo para planificar la forma en que se repartirían la torta. De ese modo, se procedió a sumar el volumen de ventas de ambas compañías y, en base a esto, se adjudicó un 76% del total para CMPC y un 24% para SCA. Desde un

comienzo, fue un hecho indiscutido que estos fueron los porcentajes que acordaron y que se mantuvieron mediante un estricto control en los años siguientes.

Ante la Fiscalía, los suecos declararon que, una vez concordadas las alzas, habría sido la Papelera quien determinó las listas de precios que ambas tendrían que presentar a los supermercados. En estas planillas se estipulaban las condiciones, indicando un determinado precio de venta al público e informando el alza de precios. Según SCA, su competidora le informaba las fechas y los lugares en que se implementaban las listas de precios, con sus respectivas alzas y el mecanismo de monitoreo. Según la versión de los escandinavos, CMPC generaba reportes periódicos en base a los informes del bufete de auditores Nielsen. A estos informes se sumaban los levantamientos de campo que habrían llevado a cabo, en terreno, los ejecutivos de la Papelera.

El control de toda la operación se plasmaba, posteriormente, en medidas correctivas. Así, por ejemplo, cuando una empresa excedía la cuota de mercado asignada por la colusión, se le ordenaba ajustar la diferencia de precio respecto del producto homólogo de la contraparte. Según la versión de los suecos, era Jorge Morel Bulicic, de CMPC, quien le entregaba las minuciosas órdenes a su subalterno Felipe Álamos, que luego se las transmitía a Eduardo Hola, de PISA. A nivel de supermercados, los precios y las ofertas llegaban configuradas, entonces, por las listas de precios enviadas por los ejecutivos. De modo similar al caso pollos, vemos el uso de un “precio de lista” o “sugerido”, el cual sirve para ir disciplinado al mercado.

Del lado de la Papelera, su versión sostiene que la colusión con PISA no se acordó con los suecos, sino con Gabriel Ruiz-Tagle, casi un lustro antes de que este vendiera el 50% de la compañía a SCA. Esto es interesante, pues permite entender el juego a tres bandas, no solo como una confrontación entre CMPC contra los escandinavos, sino como un baile tripartito donde también importa la versión de Ruiz-Tagle. Así, según la Papelera, cuando los suecos llegaron al mercado chileno la empresa PISA ya estaba coludida. En otros términos, según

la versión de CMPC, los suecos compraron una empresa involucrada en una colusión, probablemente sin saberlo.

El pacto del papel higiénico, sin embargo, no se circunscribió al territorio chileno. Conforme avanzaron los meses y se conocieron los pormenores de la investigación, se supo que había aristas y posibles pactos colusorios en Perú, Colombia y Uruguay. En Lima, CMPC reconoció un comportamiento similar en el mercado peruano de papel higiénico, esto tras la investigación del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). La empresa del grupo Matte opera en Perú bajo el nombre de Protisa y allí acordó una política de cuotas y precios con Kimberly-Clark. Al reconocer su responsabilidad, Protisa se acogió al beneficio de la “clemencia legal”, figura similar aunque no igual a la delación compensada chilena. Por otra parte, en Colombia, su filial Drypers también fue requerida por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio. En ese procedimiento se resolvió no presentar cargos contra la empresa chilena. Se aprecia, por ende, un comportamiento continental de CMPC, que empujó colusiones y acuerdos de precios en otras latitudes. Lo ocurrido en suelo chileno es solo una pieza, la principal quizás, de un rompecabezas latinoamericano que configura un enorme mercado del papel higiénico.

La expansión del grupo Matte en el mapa se corresponde con el desarrollo de una plana gerencial que condujo las operaciones con miras transoceánicas. Dentro de una sobresaliente generación de gerentes, es destacable el nombre de Jorge Morel, quien aparece como la cabeza operativa de las reuniones en los hoteles, aquellas donde se coordinó la colusión. Su figura no solo es interesante en el plano biográfico, sino también, sobre todo, en la dimensión social del caso. El ascenso de Jorge Morel dentro de la Papelera nos permite entender una forma de hacer carrera dentro de las empresas chilenas, una manera en la cual los ejecutivos más destacados logran ascender dentro de las orgánicas gerenciales. Junto con eso, el caso de Morel nos permite observar la caída de esos líderes gerenciales, abandonados a su suerte, por un tiempo, cuando son golpeados por el escándalo y los noticiarios.

Morel, auge y caída

Jorge Morel Bulicic es un ingeniero civil titulado en la Universidad de Chile. Ingresó a la Papelera como jefe de estudios en 1987, donde escaló rápidamente a la posición de gerente comercial. A mediados de los noventa, fue promovido a la gerencia de finanzas, donde destacó por la organización y mejora de los procedimientos internos de la empresa. Gracias a esa obra administrativa, los Matte lo concibieron como un delfín al cual le entregaron la gerencia general a finales de 1998. Ya para el año siguiente, el último del milenio, los lineamientos de Jorge Morel eran la base de la operación diaria y mensual de la más tradicional empresa chilena. Tanto es así que, en el marco de la investigación de la colusión, se descubrió un acta del directorio de CMPC donde Morel expone un detallado plan de expansión. Según consignó la prensa, en dicha instancia se aprobó una ruta de navegación empresarial que fue, en lo sustancial, diseñada por el gerente general:

Se señala que el modelo sugerido por Morel prioriza el objetivo de responsabilidad por la gestión de cada país y crea el cargo de gerente de Tissue Chile, dotándolo de amplios poderes para realizar la gestión integral del negocio de la empresa en el país. Para el cargo de gerente de Tissue Chile se nombra a Patricio Burgos, a quien el directorio otorga igualmente atribuciones para desempeñar la administración del negocio en Chile. En este país, a Burgos se le dan facultades casi tan extensas como las que ya tenía Morel para la totalidad de las operaciones que ejecutaba la empresa. “Mayor control”. Además, Morel propone la creación de una “Gerencia de Control de Gestión”, cuyo objetivo es la consolidación contable, el control de planes y presupuestos, las compatibilizaciones societarias y tributarias y la evaluación de inversiones.

Se indica también que este órgano administrativo tiene un ámbito de acción global, por lo que sus decisiones no solo se limitan a Chile, sino que también repercuten en los distintos países en los que la firma realiza sus operaciones. Para liderar la gerencia se designa a Rodrigo Gómez, actual contralor de la empresa. El ejecutivo asumió la Gerencia General interina de CMPC Tissue en

reemplazo de Eduardo Serrano, quien había sucedido a Jorge Morel en julio del año pasado cuando salió de la Papelera. Gómez dejará su actual cargo el próximo 1 de diciembre y lo sustituirá el ex gerente general de Forus Gonzalo Darraidou. Tras indicar el nuevo modelo de negocios que Jorge Morel propone para CMPC Tissue, el acta indica que el directorio "aprueba la propuesta después de revisar sus implicancias y las dependencias jerárquicas de cada una de las gerencias de la empresa".

El documento consigna que en esa sesión de directorio se encontraban presentes su presidente, Eliodoro Matte, y los directores Arturo Mackenna, Bernardo Matte, Gonzalo García y Hernán Rodríguez. Como secretario actuó el mismo Morel. Los únicos miembros del directorio que no asistieron a la sesión fueron Bernardo Larraín y Giorgio Maschietto. De acuerdo al período en que, según la FNE, se desarrolló la colusión —comprendido entre los años 2000 y, al menos, 2011—, el modelo de administración y negocios ideado por Morel ya se encontraba en pleno funcionamiento tras ser aprobado por el directorio de CMPC Tissue en esta sesión de septiembre de 1999[118].

Esta información nos permite comprender el poder y la influencia de Jorge Morel en el diseño de la estrategia continental de la Papelera. Parece inviable, entonces, que no supiera que su empresa se estaba imbricando en tejidos colusorios en Chile y en otras latitudes. Este personaje estuvo dieciséis años en la gerencia general de CMPC. Fue despedido en 2014, un año antes de que explotara la colusión en suelo chileno. Su salida de la compañía no pasó desapercibida, en agosto de 2014, cuando se anunció que dejaba la gerencia general. En el acta de esa sesión de directorio, Morel señala que se retira de la empresa con una renuncia voluntaria, la cual presentaba, supuestamente, "por razones personales después de un largo período de reflexión".

Luego de las sentidas palabras del saliente gerente general, el directorio completo de la Papelera le dio un aplauso y se dieron discursos de reconocimiento, los cuales quedaron todos en acta. "El directorio acuerda la renuncia del Sr. Morel y deja expresa constancia de su reconocimiento y

agradecimiento por la labor desarrollada durante veintiséis años, donde destaca principalmente el proceso de internacionalización del negocio tissue y el crecimiento de la empresa”, dice textualmente el acta.

Detrás de esta renuncia voluntaria estaba la caída de Jorge Morel.

Nadie lo sabía entonces, aunque pronto todos se enterarían. La FNE acechaba sobre la colusión del papel y ya comenzaba a evaluarse la posibilidad de una delación compensada. En su declaración judicial, Morel confirmó que su salida de la Papelera se gatilló por la investigación en Perú de un cartel entre Protisa, filial de CMPC, y Kimberly-Clark, para concertar precios del papel higiénico entre 2005 y 2014. La declaración de Morel tiene más de cien páginas y en ella se detalla, paso a paso, el origen, la operación y el fin del cartel en el mercado chileno. Su testimonio sirvió, además, como un cortafuegos respecto de la responsabilidad del directorio. Sobre este punto específico, el exgerente descartó que los directores supieran del acuerdo colusorio: “No, no supieron y no supieron porque yo sabía que era delicado el tema. Entonces nadie me preguntó”[119]. Respecto de cómo nació la necesidad de la colusión, sobre cómo funcionaba el pacto y sus sentimientos personales al respecto, es útil leer algunos de los párrafos de su declaración:

“SCA para nosotros era el cuco. SCA y Kimberly, los cucos. Imagínense, somos chilenos, nos hacemos los agrandados, pero somos chilenos todavía, entonces los chilenitos entrando a Latinoamérica, a distintos países y ellos número uno y dos del mundo”.

(…)

“El tema para mí era súper desagradable, porque desde siempre supe que era alguna ilegalidad juntarse, pero en el año 2002, 2003 era casi como ‘ya sí, pero

no pasa nada'". Pero "a medida que fue pasando el tiempo, y sobre todo con lo de FASA, chuta, cuando leía lo de FASA decía 'uy, las consecuencias que puede tener esto, qué atroz'".

(…)

"Nosotros íbamos a subir los precios y PISA rápidamente nos iba a seguir, colocándose a un nivel de precios por debajo, pero cercano al nuestro. Además acordamos seguir reuniéndonos".

(…)

"Para medir las participaciones de mercado utilizaríamos la información que entregaba Nielsen (…) Luego de esto, realizamos cuatro o cinco reuniones de implementación en la bomba de bomberos de Los Dominicos"[120].

Premios

Con su declaración, Morel confirma todos los nudos centrales del caso, en tanto señala que CMPC temía a SCA y, en base a ese temor, procedieron a buscar una colusión que ya estaba urdida, previamente, con Ruiz-Tagle. Asimismo, muestra su reacción respecto de las noticias que se leían en la prensa sobre el caso farmacias. Este temor de Morel nos permite mirar en perspectiva el miedo de los demás ejecutivos y entender el tenor de las medidas desesperadas que tomaron, como arrojar computadores al canal San Carlos. No es menos importante que Morel también confirmara las reuniones en la bomba alemana, aquella ubicada en la avenida Apoquindo llegando al pueblito de Los Dominicos.

El plan, con todo, no fue ejecutado por Morel en solitario. Tal cosa sería imposible. En la operatividad de la colusión también destacan otros ejecutivos de la Papelera. En todos los casos, se trata de personas premiadas al interior de la compañía, por su compromiso y responsabilidad en el ejercicio de sus respectivos cargos. Según consigna un reportaje del diario La Tercera, varios de los involucrados en la colusión fueron premiados con el máximo galardón de la empresa:

"Espíritu CMPC" es el nombre de la distinción que recibieron, como lo refleja la propia revista corporativa de CMPC, llamada Mi Papel.

Arturo Mackenna, el histórico gerente general del holding, recibió este galardón en 2010, un año antes de acogerse a jubilación y dejar su puesto en la firma.

Si bien Mackenna no está identificado por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) como parte de los ejecutivos que encabezaron el llamado cartel del papel higiénico, sí se vio afectado por el hecho, pues el 23 de octubre renunció a su puesto en el directorio de la Papelera y también a su cargo como presidente de CMPC Tissue (ver página 8).

El propio Mackenna reconoció que decidió dar el paso al costado por la "responsabilidad política" que tenía su cargo a la cabeza del holding.

Jorge Morel, identificado por el fiscalizador como el actor principal de la colusión, también fue galardonado con el premio Espíritu CMPC, en 2008. El ejecutivo ingresó a la compañía en mayo de 1987 como jefe del Grupo Estudios y, según consigna Mi Papel, cuando recibió la distinción indicó que quien se hiciera merecedor de este reconocimiento debía sentir a la empresa como propia,

por lo tanto, “cuidarla y proyectarla como si él (el que recibe el premio) fuera uno de los dueños”, dijo.

Eduardo Serrano, calificado por la FNE como uno de los ejecutores del acuerdo colusorio, no fue galardonado, pero sí asistió como representante de Papeles Cordillera, filial de CMPC, a recibir el 2012 el premio por ser una de las 19 empresas chilenas más responsables de ese año.

Serrano fue identificado como uno de los ejecutivos que se reunían en hoteles como Marriot, Intercontinental o Radisson, entre otros, con sus pares de PISA. El profesional se desempeñaba desde 2002 como gerente general de Tissue Chile e ingresó a la compañía en 1983 como ingeniero de marketing de Tissue.

Alejandro Nash partió en la compañía en 1992, recién titulado de ingeniero civil industrial de la Universidad Católica. Él también fue distinguido con el premio Espíritu CMPC. El hecho ocurrió el 2010 y en la oportunidad indicó que recibía el reconocimiento con mucha humildad “y con la certeza de que he trabajado día a día con dedicación y compromiso para la obtención de buenos resultados”.

Felipe Álamos, gerente comercial de CMPC Tissue, quien también ha sido identificado por el fiscalizador como uno de los ejecutivos involucrados en el proceso colusorio, no fue distinguido por CMPC, pero sí representó a la firma en 2013, cuando Confort, marca del CMPC Tissue, obtuvo el segundo lugar del ranking que mide satisfacción y confianza de GFK Adimark.

Según la FNE, el 2006, Álamos se reunió con Eduardo Hola, de PISA, cuando ambos asumieron el cargo de gerente de ventas[121].

Podemos apreciar, gracias a esta serie de datos, que las personas que pensaron y ejecutaron la colusión estaban muy bien posicionadas dentro del grupo Matte. Al interior de una empresa tan tradicional como es CMPC, no es trivial recibir el máximo galardón de la compañía, que se refiere, a su vez, a los valores y al compromiso con la misma. Este círculo de incentivos se complementa, obviamente, con los millonarios sueldos que reciben este tipo de gerentes, aunque el plano monetario no agota todo lo referente a los incentivos que tiene un ejecutivo. En el marco de la cultura empresarial, es un golpe sustancial a la empresa el hecho de observar cómo, dentro de su propia orgánica, fueron promovidos y premiados personajes que terminarían, más tarde, inculpados en una trama colusoria de profundo calado. La empresa, así, con su enorme historia en las espaldas, aparece como una organización que promueve a los coludidos y se empeña en premiar a aquellos que, después, serían los culpables de un atentado contra la libre competencia.

En paralelo, es relevante preguntarse si acaso, junto a las responsabilidades personales, no hay una responsabilidad corporativa que empuja a sus ejecutivos a este tipo de pactos. Podemos pensar la colusión como el resultado de una serie de operaciones y acuerdos entre personas concretas, de carne y hueso. Asimismo, podemos pensarla como el colofón de una serie de incentivos orquestados dentro de una cultura empresarial incapaz de observar su propia sombra. Visto así el caso, es posible comprender las colusiones como el efecto final de un modo precario de organización empresarial, donde los ejecutivos buscan destacar y consolidarse en sus cargos aun a cuestas de ir contra la ley y contra los valores empresariales. Esta contradicción podría explicarse por la falta de sofisticación en el desarrollo corporativo de las empresas chilenas, las cuales, en su gran mayoría, son compañías familiares con baja densidad normativa interna.

Por eso, el deseo de sobresalir y ascender en la orgánica empresarial, un gesto propio de la mentalidad gerencial de la época, debe entenderse en el contexto de los incentivos que cada compañía empuja al interior de sus oficinas. Uno de los elementos más interesantes de este caso es que muestra, con nitidez, cómo la empresa más tradicional de Chile, con un centenario de historia a cuestas, premiaba y promovía a los ejecutivos que se coludieron. No obstante, al final,

estos individuos serían el cortafuegos que impediría que el incendio llegara hasta la mesa del directorio y hasta el asiento del presidente de este.

El papel del TC

El Tribunal Constitucional jugó un importante rol en esta causa.

En paralelo a la investigación de la FNE, se fue tejiendo la arista penal, que fue conducida por el fiscal jefe de la Zona Metropolitana Sur, Raúl Guzmán, quien, años después, sería nombrado secretario general del Senado. En este trabajo, el fiscal Guzmán se ocupó de iniciar una investigación y apertura de carpetas sobre la colusión en el mercado del papel. Al igual que en los casos anteriores, se debía recurrir a una figura punitiva que no es propiamente una colusión, sino la alteración de precios. Como es natural, para efectos de la investigación penal resultaba central poder acceder a los documentos y declaraciones de los ejecutivos ante el TDLC y la FNE. Fue ahí donde el fiscal Guzmán encontró una piedra de tope.

La sensible información le fue negada tanto por el TDLC como por la FNE, porque tenía un carácter confidencial. Ante la discordancia entre el Ministerio Público, principal agente persecutor del Estado, y las dos instituciones claves del derecho económico, debió intervenir el Tribunal Constitucional. Es lo que se denomina una “contienda de competencias”, donde dos o más organismos públicos se ven enfrentados para delimitar los roles de cada cual en un determinado caso. Fue así como, en noviembre de 2015, el TC paralizó todo lo referente a la arista de libre competencia, dejando activa la investigación del fiscal Guzmán. El Mostrador lo informó de esta manera:

El Tribunal Constitucional (TC) anunció este martes que declaró admisible el recurso presentado por el Tribunal de [Defensa de la] Libre Competencia

(TDLC) que lleva la causa por colusión entre las papeleras CMPC y SCA (ex-PISA) en el mercado de papel tissue.

El requerimiento había sido presentado en el contexto de la investigación que se lleva adelante en la Fiscalía Metropolitana Sur, donde se busca establecer si hay infracciones de tipo penal en esta conducta. La Corte de Apelaciones había ordenado al TDLC entregar a la Fiscalía todos los antecedentes que solicitara. Sin embargo, el organismo encargado de sancionar conductas contra el libre mercado se negó, acudiendo al TC en virtud de que varios de esos antecedentes son escuchas telefónicas y otros antecedentes que contravienen lo dispuesto en el Decreto Ley 211, que sanciona la colusión.

El TC fijó para el 1 de diciembre los alegatos en esta causa. De todas maneras, la Fiscalía a cargo de Raúl Guzmán podrá continuar la indagatoria[122].

En la presentación, el TDLC reclama que la Fiscalía en ningún caso puede obligarlo a transgredir las normativas relativas a la protección de documentos confidenciales, como eran los datos de la investigación y, principalmente, las declaraciones de los ejecutivos. A juicio del TDLC, era básico proteger la identidad de quienes habían declarado o aportado antecedentes ante la FNE en virtud de la delación compensada. Las normas sobre confidencialidad eran fundamentales para asegurar el éxito de la delación compensada, que había probado ser un instrumento eficaz en la lucha contra los carteles, argumentó el TDLC. Desde el punto de vista del Tribunal, el Ministerio Público carece de competencia para impartir órdenes a los tribunales de justicia, como una consecuencia del principio de independencia externa de órganos jurisdiccionales. Así las cosas, la causa se mantuvo detenida durante largos meses hasta enero de 2016, cuando el TC anunció su decisión, conforme a la cual se le dio la razón al TDLC. Esto significó un duro golpe contra la investigación penal que conducía el fiscal Guzmán. Así lo informó el diario El Mercurio:

La Segunda Sala del Tribunal Constitucional resolvió la contienda de

competencia que interpuso el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) que buscaba frenar la entrega de antecedentes contenidos en anexos reservados de la investigación por colusión contra las empresas CMPC Tissue y SCA Chile (ex-PISA).

En un fallo unánime, los ministros Carlos Carmona, Iván Aróstica, Gonzalo García, María Luisa Brahm y Cristián Letelier sostienen que la información de carácter reservado que fue solicitada al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) por la Fiscalía Metropolitana Sur solo puede entregarse de acuerdo a lo que establece el Decreto Ley N.º 211, relativo a la protección de documentos confidenciales.

El artículo 22 de esta norma protege derechos y garantías constitucionales como, por ejemplo, la protección a la vida privada y a la honra de la persona y su familia, y de toda forma de comunicación privada. Además de la identidad de quienes han declarado o aportado antecedentes ante la Fiscalía Nacional Económica en el contexto de la delación compensada[123].

Esta sentencia del TC es relevante puesto que establece, con claridad, los límites que no puede traspasar el Ministerio Público en los casos de colusión. No basta con la voluntad de un fiscal o un grupo de fiscales, ya que la investigación siempre topará en que el grueso de la información estará en manos de la FNE y del TDLC. A su vez, estos organismos tienen preferencia jurisdiccional y administrativa, al estar específicamente dedicados a preservar la libre competencia y perseguir los carteles. A raíz de esto, fue el líder del Ministerio Público, el fiscal nacional Jorge Abbott, quien tomó la palabra y reclamó sobre esta situación:

“Un error”. Así calificó el fiscal nacional, Jorge Abbott, el que la normativa vigente delegue exclusivamente en la Fiscalía Nacional Económica (FNE) la persecución penal de los delitos de colusión. Tras la modificación del artículo 285 del Código Penal, el Ministerio Público no puede llevar adelante

investigaciones sobre alzas concertadas de precios si la FNE no presenta una querella, recordó Abbott, luego de ser consultado por la colusión en el mercado de pañales en la que estarían involucradas las empresas CMPC y Kimberly-Clark.

"Durante la tramitación de la actual ley siempre manifestamos que nos parecía un error que el ejercicio de la acción penal quedara en manos de la FNE, que es un órgano dependiente de la administración del Estado. Lo que corresponde es que el ejercicio de esta acción esté en el Ministerio Público, que es el órgano constitucionalmente llamado a perseguir penalmente estos delitos", afirmó, tras participar en el Consejo Nacional de Seguridad Pública, convocado por el Ministerio del Interior.

A juicio del fiscal nacional, no existe "razón para que un grupo social tenga un tratamiento distinto al resto de los ciudadanos, particularmente en delitos de tanta gravedad como la colusión, como tampoco que estas investigaciones queden a la voluntad de un órgano administrativo. Eso nos parece un error"[124].

En este caso, en la práctica, la investigación penal sobre la colusión del papel higiénico murió con la sentencia del Tribunal Constitucional que impidió que el Ministerio Público accediera a la información recolectada por la FNE y el TDLC.

Una vez terminada la escala en el TC, el litigio continuó con el itinerario normal.

Comisión investigadora

En paralelo a la evolución del sendero judicial, la clase política tuvo sus propios espacios para discurrir e informarse sobre el caso.

Fue así como un grupo de parlamentarios decidió formar una comisión investigadora en la Cámara de Diputados. Esta instancia sesionó entre diciembre de 2015 y 2016, siendo invitados profesores de derecho económico, abogados, la FNE y, por supuesto, los dueños de las empresas involucradas. Ellos, amparados en que no hay ninguna obligación legal de concurrir a estas comisiones, no fueron. Aun así, la investigación llevada a cabo por los diputados fue una instancia que sirvió para que, por ejemplo, las organizaciones de consumidores hicieran sus desahogos y solicitudes. Allí aparece, por nombrar una hebra futura, el germen de lo que sería el posterior acuerdo de indemnización, más conocido como el pacto de "las siete lucas" según el cual se depositarían siete mil pesos en las cuentas de los consumidores.

A la comisión investigadora también concurrieron representantes de las pequeñas y medianas empresas, las cuales declararon sentirse especialmente afectadas por el comportamiento de la Papelera. Según puede leerse en uno de los párrafos del informe de la comisión investigadora, hubo una declaración especialmente detallada, aquella que protagonizó Gonzalo Meruane, gerente general de una pequeña empresa dedicada al rubro papelero. El testimonio de este personaje fue considerado relevante por los diputados integrantes de la comisión y, por eso, incluyeron parte de su declaración en el informe final. En uno de sus párrafos puede leerse:

Si bien la colusión afectó fundamentalmente a los millones de hogares chilenos, también generó perjuicios en pequeñas empresas que se desempeñan en el canal institucional. Del total de la colusión, esta categoría corresponde a alrededor de un 10%. Esta comisión investigadora conoció el testimonio de Gonzalo Meruane, gerente general de Dismer Integral Services Limitada, una pequeña empresa con ocho años de vida en el mercado y que se querelló contra CMPC por fijación maliciosa de precios. A través de su testimonio, la comisión conoció la realidad del formato de negocios del canal institucional y que mueve

anualmente cerca de setenta mil toneladas de papel higiénico. Sus principales clientes son instituciones públicas y empresas privadas. De acuerdo a Meruane, desistieron de continuar siendo proveedores de la Papelera cuando se dieron cuenta de que algunos clientes obtenían precios más bajos de parte de CMPC, pese a consumir menores volúmenes.

“Hasta hoy, somos los únicos distribuidores de papel que le dijimos que no a la Papelera, y nos golpearon bastante fuerte. Una vez que terminamos relaciones —como tenían información exhaustiva de nuestros clientes, sabían a quién atendíamos, quiénes eran los dueños de las empresas, cuál era el tipo de dispensador y de producto que utilizaban—, tuvimos una baja importante en nuestras ventas, porque llamaron a nuestros clientes ofreciéndoles entre un 30% y un 35% de descuento sobre el precio que les vendía Dismer, nuestra empresa. Obviamente, tuvimos una merma importante en aquellos clientes”, afirmó Meruane con facturas en la mano.

Según el gerente de Dismer, “hay que destapar el mercado institucional, porque muchas empresas como la nuestra siguen trabajando con la Papelera, pero no pueden hacer nada al respecto porque se quedan sin proveedor y ‘se les acaba la vida’”.

Para esta comisión, resulta preocupante el poderío que ejerce CMPC hacia las pymes, ya que parte de la riqueza que obtiene desde el canal institucional lo hace a costa de sacar del camino a empresas de menor tamaño y que, además, dependen de ella tanto por las materias primas como de la participación del mercado. Justamente este tipo de prácticas se alejan rotundamente de los principios que se enarbolan a favor de la libre competencia[125].

Conforme a esta declaración, el perfil empresarial que antes detallamos de Jorge Morel se vuelve todavía más claro cuando vemos cómo se relacionaba su empresa con las pymes. En esta arista, la comisión investigadora de los diputados puso especial celo, pues se trataba de una agenda altamente sensible.

Del mismo modo, se dedicaron largas sesiones a tratar las aristas latinoamericanas de la colusión del papel. Fue así como se analizaron las informaciones relativas a Uruguay, Perú y Colombia, llegando a la conclusión de que los ejecutivos chilenos habían exportado un producto no tradicional: una colusión internacional. En uno de los párrafos del informe final puede leerse:

A raíz de los oficios que se enviaron a los organismos de defensa de la libre competencia de Perú, Uruguay y Colombia, esta comisión constató la ausencia de un organismo mundial competente que defienda y vele activamente por la libre competencia. Si bien dichos documentos fueron contestados con mayor o menor grado de información, se aprecia bajo nivel de colaboración entre las instituciones de estos países, lo que resulta una paradoja en un mundo cada vez más globalizado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la que Chile pertenece, puede convertirse en una instancia a fortalecer para reducir las brechas en el tema[126].

En esta materia, la comisión anota un asunto relevante, en tanto se refiere a la ausencia de mecanismos internacionales que permitan un combate coordinado contra las colusiones. En el informe se destaca una paradoja, una suerte de contradicción, que resulta provocadora. Se constata que Chile se ha abierto a la globalización y ha firmado tratados de libre comercio detallados en cuanto a productos y políticas arancelarias. Del mismo modo, esta política basada en la apertura también trajo consigo que el Estado no pudiera involucrarse en la actividad económica, sustrayéndose de ella a fin de que fuera el emprendimiento privado el que abriera los mercados de otras latitudes. Lo paradojal es que esta apertura, esta globalización, no trajo consigo una coordinación internacional para luchar en contra de aquellos que atentaran contra la libre competencia. De este modo, estaríamos ante una estrategia que se contradice a sí misma, pues la apertura globalizada no contempló que los golpes contra el libre mercado podían darlos no solo los Estados, sino también las empresas coludidas.

En este marco, las aperturas comerciales de Chile y del resto del continente han estado marcadas por el escepticismo hacia la burocracia pública y la

santificación de las orgánicas privadas. Los sucesivos casos de colusión en otros países mostrarían, según la comisión, que las burocracias empresariales portan peligros y vicios parecidos a los que se imputaban solamente a la clase política. El mercado también podía ser golpeado desde dentro.

Reinventarse

Después del escándalo, la vida de Jorge Morel no sería la misma.

Antes del destape, era el gerente general de la principal empresa papelera del país, una voz respetada en los círculos empresariales, y portaba consigo el emblema de uno de los grupos económicos más exitosos del Chile actual. Era la cabeza de una compañía oceánica, con intereses en todos los rincones del orbe y con presencia concreta en varios países de Sudamérica. Su salida sería el abrupto fin de una carrera marcada por el ascenso y la caída.

Una vez concretada su renuncia, Morel buscó reinventarse. El 31 de diciembre del año 2014, tres meses después de dejar CMPC, se inscribió en el registro de directores de la Superintendencia de Pensiones, requisito para que las AFP puedan presentar a un candidato en los directorios en los que tienen acciones. De esta manera, Morel fue postulado al directorio de Embonor, una compañía ligada a Coca-Cola, dedicada a los envases para bebestibles. Su nombre fue propuesto por la AFP Habitat. Así lo informó el diario El Mostrador, que descubrió el dato a finales de 2015:

El pasado 23 de abril, en la junta de accionistas de Embonor, Jorge Morel Bulicic fue propuesto con los votos de la AFP Habitat como director en la embotelladora de la familia Vicuña. La administradora, según consta en el acta de la junta, es titular de un 5% de papeles de la serie B.

Habitat informó, través de la empresa Corpo Comunicaciones, que lleva su cuenta, que Morel fue propuesto porque integraba la lista de candidatos que le entregó la firma de head hunting Egon Zhender, de propiedad de Luis Hernán Cubillos y Luis José Garreaud. La empresa de búsqueda de ejecutivos no respondió el correo electrónico enviado por El Mostrador en el que se le consultaba cómo llegó Morel a ser candidato y qué explicación dio acerca de su salida de CMPC. Las AFP, según explicó Habitat, están obligadas a presentar candidatos y entregarles sus votos en todas las empresas en las que tienen participación, aunque sea mínima.

Dado que en Embonor hubo dos candidatos para la serie B, que tiene derecho a elegir a un director, se realizó una votación en la junta de accionistas. Morel obtuvo un 21,02% —además de Habitat le entregaron sus votos las AFP Modelo y Cuprum—, siendo superado por Bernardo Fontaine, quien resultó electo con un 56,7%. En la serie A no fue necesario votar, ya que se presentaron seis candidatos para igual número de cupos[127].

Pese a no ser electo, los focos se pusieron sobre él. Conocida esta información, Morel fue duramente azotado en la prensa, donde se puso en duda su idoneidad para representar a una AFP en un directorio tan relevante como el de Embonor, otra empresa tradicional del siglo XX chileno vinculada directamente con la transnacional Coca-Cola. Pese a la presión en su contra, Morel aguantó y se mantuvo sin dar declaraciones en prensa durante los meses finales de 2015 y todo el año 2016. Durante esa época, según informa el diario La Segunda, encontró otros pasatiempos:

En el intertanto, Morel llevó una vida normal: de lunes a viernes, entre las 19 y 22 horas, asistía al Instituto Nacional del Fútbol para formarse como entrenador —un sueño de infancia— y disfrutaba de su casa en el lago Rapel. También jugaba tenis en el Estadio Español.

(...)

A mediados de 2016 entró como gerente general de Bahía Panguipulli, el proyecto de Inmobiliaria Ambienta en el lago del mismo nombre, cuyo principal accionista es Claudio Cordero Tabach (61), con el 45%. Participan también el economista Paul Fontaine y el animador y periodista Rafael Araneda, con un 5% cada uno.

(...)

Fontaine confirmó a La Segunda que hace dos años Morel asumió la cabeza ejecutiva de Bahía Panguipulli. Se trata de un predio de 140 hectáreas, donde se levantarán 82 casas en parcelas de 5.000 m^2. Un proyecto al que originalmente se opuso la Corporación de Adelanto Amigos de Panguipulli, que integran empresarios como Nicolás Ibáñez, Wolf von Appen, Isidoro Quiroga, Peter Hill, Paola y Jean Paul Luksic y León Avayú[128].

La densidad del personaje nos permite vislumbrar que Jorge Morel Bulicic, un gerente general de esta época, representa algo más que un ejecutivo involucrado en una colusión. En su figura se simboliza el ascenso dentro de una empresa tradicional, así como la caída posterior y la necesidad de reinventarse dentro de la elite empresarial. Caer desde lo más alto, en el seno del clan más influyente, a la precariedad de verse investigado y apuntado por la opinión pública. Esta caída, luego del auge, es propia de las narrativas empresariales que enseñan a sobreponerse, a salir adelante, a fracasar solamente para volver a intentarlo y ponerse de pie. En el caso de Jorge Morel, esto no sería tan fácil de llevar a cabo. En un reportaje del diario La Tercera realizado el año 2017, se hace un recuento de la vida de este personaje desde el destape del escándalo en adelante. En uno de los párrafos de esa pauta se puede leer cómo lo impactó la colusión:

Tras su salida de CMPC, el 1 de agosto de 2014 —14 meses antes de que se destapara el caso—, Jorge Morel intentó insertarse en el mundo de los negocios como director de empresas. De hecho, se inscribió en el registro de directores de las AFP y Habitat lo presentó como candidato a Embonor. Pero todo cambió el 28 de octubre de 2015. A partir de ese momento se recluyó en una oficina del estudio Grasty Quintana Majlis, para preparar su defensa y reconstruir la historia de CMPC en los años de colusión. Fueron 365 días exactos en que convivió con la amenaza de que la arista penal del caso avanzara. La pesadilla terminó el 28 de octubre de 2016, cuando el Juzgado de Puente Alto cerró el caso, luego de que el Ministerio Público presentara el desistimiento formal de la causa. Cercanos a Morel señalan que como la preparación de su defensa ocupó gran parte de su tiempo, no le dejó espacio para rehacer su vida profesional o involucrarse en algún negocio. Agregan que ha estado planificando iniciativas o negocios de muy bajo perfil, de alguna manera administrando sus inversiones, pero principalmente preocupado de asuntos familiares relacionados con la salud de su mujer. Comentan que una vez que se destapó la colusión del papel tissue, Morel organizó su vida tomando ciertas precauciones, pensando en la posibilidad de un escenario judicial más difícil de lo que finalmente fue. Cuando la arista penal se descartó, tenía la idea de realizar un negocio de carácter inmobiliario, que fue postergado por la contingencia familiar. Por esa razón, no tiene una oficina privada, sino todo lo maneja desde su casa. Amigos indican que lo ha pasado mal y no solo por la exposición mediática que significó la colusión, "ha dicho que todo lo que pasó con el tema de la colusión no es nada frente a lo difícil que ha sido enfrentar la enfermedad de su mujer", comentan[129].

En el año 2018, Morel se registró como lobista de la inmobiliaria Villarrica, la cual es dueña del proyecto La Puntilla, ubicado en las cercanías del volcán. Esta empresa comenzó con este complejo habitacional a mediados de la década pasada, transformándose en uno de los condominios más exclusivos de todo el sur de Chile gracias al acceso que tiene al lago y el entorno privilegiado de su paisaje.

Los panzers

Morel fue indicado, a diversos niveles y de diferentes formas, como la cabeza de las fiestas de bienvenida que CMPC practicaba cada vez que un competidor internacional aterrizaba en suelo nacional. Los ejecutivos de SCA, Gabriel Ruiz-Tagle y otros, lo apuntaron a él como el cerebro operativo de todo el plan colusorio, así como de las reprimendas que implicaba el control de este. Sin embargo, no fueron solamente sus competidores quienes lo apuntaron, pues Morel también fue señalizado desde dentro de la Papelera. Según consigna la declaración de una ejecutiva clave, la gerenta comercial María Cecilia Häberle, era el propio Morel quien dirigía las operaciones diarias en el combate cuerpo a cuerpo contra las otras empresas. Así se puede leer en los reportes de prensa, luego de que se filtrara su declaración de más de siete horas:

La exejecutiva apuntó sus dardos contra el ex gerente general de la compañía ligada con el grupo Matte, Jorge Morel, y calificó su vínculo laboral con él como "muy malo". "Mi relación con Jorge se tornó insostenible, porque teníamos dos visiones de trabajo completamente distintas y eso no es grato en una compañía", señaló. Según Häberle, "el estilo de trabajo de Jorge era parecido a una 'guerra de guerrillas' en que si alguien nos golpeaba con una promoción, nosotros debíamos pegar el doble".

María Cecilia Häberle añadió que, en ocasiones, Morel comentó que había que "poner en acción a los panzers de la compañía" —el papel higiénico Confort, la toalla de cocina Nova y los pañuelos desechables Elite— para neutralizar a PISA.

En cambio, la ex gerenta comercial manifestó que ella confiaba en la fuerza de las marcas de la compañía para poder mantener el 75% del mercado del tissue, que era el porcentaje que le exigían en la firma.

Explicó que la estrategia comercial de la Papelera era agresiva. Sin embargo, destacó que sus ejecutivos no eran agresivos en lo personal, salvo Jorge Morel. "Él instruía a los ejecutivos que tenía a mi cargo para que amenazaran a PISA

con llamados y así se abstuviera de vender productos y generar promociones bajo el costo", señaló. "Yo misma le dije que él llamara si tenía tanto interés por los ejecutivos de PISA y la corrección de precio del papel higiénico Acuenta, que estaba muy por debajo del resto de sus productos homólogos", destacó[130].

Según este reportaje de Economía y Negocios de El Mercurio, el propio Morel era el diseñador de las fiestas de bienvenida. Su comprensión del mercado, a ojos de una subalterna, era una "guerra de guerrillas" donde se enfrentaba con todo tipo de armas a la competencia. Si otra empresa golpeaba con una promoción, la instrucción era "pegar el doble". A efectos de este combate, Morel contaba con sus "panzers", en referencia a los tanques utilizados por el ejército alemán. La palabra panzer es una adaptación de la expresión germana Panzerkampfwagen, que significa 'vehículo de combate blindado'. En la visión de mercado de Jorge Morel, la Papelera era un ejército que contaba con vehículos de combate especialmente diseñados para resistir. Se trataba del papel higiénico Confort, la toalla Nova y los pañuelos Elite.

Estos tres tanques de combate estaban blindados por su enorme poder de mercado, al ser las marcas más reconocidas. Incluso más, en dos de esos tres casos ocurre una confusión lingüística, pues el papel higiénico suele ser llamado comúnmente confort. Lo mismo ocurre con la toalla de papel para la cocina, la cual se llama usualmente toalla nova, como si este fuera el nombre neutral del producto y no la denominación de una marca. Esa profundidad de ambos productos, en el imaginario nacional, permitían que la Papelera los utilizara como verdaderos tanques en casos de guerras de precios.

Dentro de la declaración de Häberle también podemos destacar la referencia a la supuesta agresividad de Jorge Morel, lo cual podría servir de abono para la tesis de SCA sobre la coacción practicada por CMPC. Esta agresividad se materializaba, según leemos, en las tácticas de control de los precios que el gerente general hacía ejecutar al pie de la letra. El objetivo permanente e inamovible era mantener los precios por sobre la línea de flotación, evitando promociones por debajo del costo informado en las planillas. Esto implicaba

que, de Morel hacia abajo, la Papelera se especializaba en el control de precios a nivel nacional, manteniendo un férreo control del mercado. Con toda esta información podemos comprender, de manera cabal, las implicancias de la fiesta de bienvenida que Jorge Morel habría preparado para los suecos de SCA cuando aterrizaron en Chile. Utilizando sus tanques blindados, el gerente de la Papelera habría empujado los precios hasta niveles predatorios, para luego obligar a los suecos a un pacto donde se mantenían cuotas de mercado estables con precios de lista acordados. Pese a este cúmulo de datos, Jorge Morel no recibió ninguna sanción penal ni civil, puesto que los procesos cerraron sin que se le pudiera imputar algún delito.

La versión de la Papelera, sin embargo, fue siempre inestable en todo lo referente a su gerente general. Cuando estalló la colusión, costaba mucho comprender el rol del directorio, que no vio lo que ocurría delante de sus ojos, todavía más cuando se supo que Morel se despidió con aplausos y felicitaciones en su última sesión. Pese a eso, CMPC se aferró a la estrategia diseñada y, mediante la delación compensada, buscó evitar la multa económica e intentó cerrar el caso mediante una salida pactada. Del otro lado, los suecos de SCA agotaron todas las instancias, todos los argumentos y todos los espacios de prensa para defender su versión.

La única instancia que podía zanjar este desencuentro de verdades era el TDLC y, posteriormente, la Corte Suprema.

La verdad judicial

En diciembre de 2017, las versiones encontradas terminaron.

La sentencia del TDLC fue el cuchillo que cortó el nudo gordiano que significaron más de dos años de litigio entre la FNE, CMPC y SCA. En su fallo,

el TDLC estableció elementos para delimitar el mercado relevante. En primer lugar, señaló que estamos ante una industria con fuertes barreras de entrada, configuradas por la suma de los costos de producción, los costos hundidos en plantas productoras y los costos de publicidad que implica tener marcas sólidas y reconocidas por el público. En segundo lugar, se establece que el papel higiénico y sus derivados son productos de primera necesidad, por lo que la colusión es especialmente grave. Tercero, la alta concentración del mercado, al igual que en el caso pollos y en el caso farmacias, era tierra fértil para que se irguiera una colusión. Según la verdad judicial, el pacto comenzó en el año 2000, siendo la Papelera la empresa organizadora. No hubo, sin embargo, coacción contra PISA. Los suecos no lograron probar que CMPC los hubiera obligado a coludirse. Al conocerse el fallo, el primer medio en informarlo fue la radio Bio-Bio:

El Tribunal de [Defensa de la] Libre Competencia confirmó la colusión entre CMPC Tissue y SCA para asignarse cuotas de participación de mercado y fijar los precios de sus productos, acogiendo los requerimientos de la Fiscalía Nacional Económica (FNE).

Asimismo, se acreditó que el acuerdo se desarrolló desde el 2000 hasta, a lo menos, diciembre del 2011, afectando el mercado nacional de la comercialización mayorista del papel higiénico. El Tribunal impuso el máximo de la multa solicitada por la FNE en contra de SCA, esto es, de 20.000 Unidades Tributarias Anuales, equivalentes a $11.273.280.000.

Por su parte, no se acreditó que CMPC Tissue coaccionó a SCA para participar en el acuerdo, por lo que fue eximida del pago de multa de acuerdo con el programa de delación compensada. Dicho mecanismo consiste en “asumir” el delito antes de ser acusado, lo cual genera beneficios y exime de ciertas sanciones.

En este caso, la papelera del grupo Matte (CMPC) dio la razón a las sospechas de la FNE cuando el 27 de marzo de 2015 solicitó la delación compensada e

informó haber manipulado precios en el mercado del papel higiénico con SCA. Además de lo anterior, se ordenó a ambas empresas condenadas implementar un programa de cumplimiento en materia de libre competencia, el que contempla, entre otras obligaciones, la creación de un Comité de Directores encargados de nombrar el encargado de cumplimiento y la reforma de los estatutos sociales[131].

La multa impuesta a SCA fue equivalente a dieciocho millones de dólares. Al ser derrotada su tesis, la empresa sueca no pudo valerse de los beneficios de la delación compensada. Al contrario, la Papelera consiguió zafar de la multa y su delación fue aceptada como base para condenar a los escandinavos. Inmediatamente, el grupo Matte salió a comunicar su conformidad con el fallo y su disposición para cumplir con todo lo ordenado por el TDLC. Los suecos, sin embargo —y como era de esperar—, no quedaron satisfechos con la sentencia y anunciaron que presentarían un recurso de reclamación, última vía para poner el caso en manos de la Corte Suprema. Quien sí quedó contento fue el fiscal Felipe Irarrázabal quien se anotaba, con esta sentencia, un nuevo triunfo curricular. El diario La Tercera se ocupó de consignar las reacciones del líder de la FNE:

El fiscal nacional económico, Felipe Irarrázabal, valoró la sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia que multó con cerca de US$ 18,3 millones a SCA por colusión y eximió del pago a CMPC bajo la figura de delación compensada. “Valoramos este fallo que recoge todas las peticiones de la FNE y lo consideramos un espaldarazo a nuestra labor de persecución de carteles”, expresó Irarrázaval. Agregó que “esta sentencia nos anima a seguir aplicando la ley con rigor y eficacia, como lo hemos venido haciendo hasta ahora, y nos ratifica la importancia de la delación compensada, tanto del primer delator como del segundo”. Consideró asimismo que “los carteles son un cáncer para la economía de mercado y el mejor y más efectivo remedio contra él es la delación compensada”[132].

Llama la atención, en las declaraciones del fiscal, la relevancia que otorga a las dos delaciones, poniendo en valor tanto la confesión de CMPC como la de SCA. Asimismo, es interesante pensar en la evolución que la delación —como

instrumento— tuvo desde el caso farmacias en adelante. En una década, esta herramienta pasó de ser una rareza a convertirse en el arma principal del combate contra los carteles económicos.

El monto de la multa aplicada a SCA parece bajo si miramos el caso en su globalidad, sin embargo, también debemos observar que esta empresa no actuó en solitario, por ende, no se le podía cargar todo el peso monetario a su comportamiento. Incluso más, hubo dos ministros del TDLC que estuvieron a favor de una multa incluso más baja para los suecos. Los ministros Tapia y Arancibia, pese a que compartían la decisión de la mayoría, no lo hicieron respecto del cálculo de la sanción. Del lado de CMPC, en cambio, la delación compensada resultó ser un excelente negocio judicial, en tanto se libraron de cualquier multa. Fue un logro extraordinario, pues, habiendo coordinado una enorme colusión y habiendo presionado a su competencia, sin llegar a coaccionarla, igualmente les salió gratis toda la operación. Una gran conquista judicial que se explica por la sagacidad de los abogados de aprovechar la delación compensada apenas tuvieron la información de Colombia y Perú. En esas latitudes también utilizaron la misma estrategia; en Bogotá consiguieron salir ilesos y en Lima pagaron una multa de treinta millones de dólares.

¿Por qué confesó la Papelera? Esta una pregunta difícil, ya que, si lo pensamos con cuidado, veremos que, al momento de enterarse de la colusión, les faltaban menos de dos años para que el asunto prescribiera en suelo chileno. Si guardaban silencio, los gerentes de CMPC, especialmente Jorge Morel, podrían haber tratado de aguantar y dejar prescribir los hechos. Sin embargo, se exponían a que los suecos hicieran una delación antes que ellos. Por ende, la única manera de comprender la delación de la Papelera es que temieron que SCA los delatara antes frente a la FNE.

Papel moneda

Las cifras del caso del papel higiénico son altamente ilustrativas.

Un estudio encargado por la FNE estimó que, sumadas, las dos empresas tuvieron ganancias adicionales por más de cuatrocientos millones de dólares. Los encargados de este estudio elaboraron distintos escenarios utilizando dos metodologías diferentes. La primera de ellas, llamada before-after, establece que en la categoría de papel higiénico el sobreprecio promedio durante la colusión fue de 12,9% para CMPC y 12,1% para SCA. En este caso, el beneficio extra fue superior a los doscientos millones de dólares, sumadas ambas compañías. Con la segunda metodología utilizada, llamada estructural, el promedio de sobreprecio para SCA era cercano a un 35%, mientras que el de CMPC alcanza un 19%. En este escenario, el beneficio adicional obtenido por la Papelera superaba los trescientos sesenta millones de dólares, mientras que para SCA se acercaba a los noventa. Al sumar ambas cifras, se obtiene un total superior a los cuatrocientos cincuenta millones de dólares de ganancias por sobreprecio de ambas firmas.

Respecto al monto calculado como sobreprecio, los autores del informe señalaron que cabía destacar que las estimaciones se consideraban conservadoras debido a que estaban circunscritas al mercado de papel higiénico en el canal de supermercados. Es decir, no se tomaron en consideración los otros productos en la industria del papel donde también operaba el acuerdo. En el estudio mencionado, se excluyeron del cálculo las marcas propias, que pudieron también formar parte del acuerdo entre las compañías.

La FNE acompañó otro fecundo informe, que vino a complementar su ya florida presentación. A fin de ilustrar el grado de control sobre el acuerdo colusorio, la Fiscalía solicitó que se hiciera un estudio de cumplimiento, para lo cual encargó analizar el nivel de seguimiento del acuerdo entre ambas compañías para realizar un control de precios. La conclusión que arroja ese estudio es que tanto CMPC como SCA cumplieron el acuerdo, al traspasar los precios a las sugerencias que enviaron a los supermercados, hecho que fue acreditado hasta agosto de 2012. Además, en el caso de CMPC el traspaso al precio sugerido fue cercano al 93%, mientras que en el caso de SCA se registró en un 82%.

¿Y qué ocurrió después de la colusión? Es importante preguntarse cómo se ha desenvuelto el mercado del papel higiénico a partir del destape del escándalo. En un estudio realizado por el diario La Tercera en 2018, se pueden leer cifras que invitan a pensar que, pese a la escandalera, el poder de CMPC es prácticamente equivalente al que tenía antes de que se conociera la colusión:

El caso de colusión en el mercado del tissue que en octubre de 2015 presentara la Fiscalía Nacional Económica (FNE) no afectó la participación de mercado que CMPC, el principal actor de este segmento, tiene en el país.

De acuerdo con cifras de la consultora Euromonitor, la firma ligada a la familia Matte alcanzó el 76,7% de ese mercado en Chile el año pasado, lo que se explica principalmente por el comportamiento de los consumidores, que buscan calidad y precios competitivos. Además, que la estrategia de precios con que reaccionaron tanto CMPC como SCA —la otra empresa involucrada— fue acertada, neutralizando el efecto de la colusión.

“Después del caso de colusión en el 2015, Empresas CMPC SA y SCA Group experimentaron una leve baja en su participación de mercado en términos de valor de ventas retail, aunque no lo suficientemente significativa para cambiar su posición en el ranking. Durante el 2015, los consumidores se alejaron de marcas relacionadas con la colusión, incrementando la participación de otras”, indica Rocío Guzmán, analista de investigación en Euromonitor International.

“Sin embargo, CMPC y SCA reaccionaron rápidamente con una estrategia de precios y ofertas cautivando nuevamente a los consumidores, quienes se guían por el precio y no por la lealtad hacia una marca al momento de realizar una compra en este mercado”, añade la experta de Euromonitor. En el caso de la empresa sueca, que hoy cambió su denominación a Essity, su participación también se mantiene estable, aunque muy lejos de la número uno del mercado,

alcanzando el 7,7% el año pasado.

Tras Essity se ubicó Kimberly-Clark, que opera principalmente a través de la marca Scott y que se quedó con el 7,3% del total de las ventas de papel tissue. Respecto a CMPC, y considerando que el tamaño del mercado del tissue en el país alcanzó los US$ 624,1 millones, las ventas totales de su filial de tissue en Chile totalizaron alrededor de US$ 478,6 millones.

La cifra de participación de mercado de CMPC se compara también con información entregada por la propia compañía en el pasado, y que dan cuenta que en 2015 logró una cuota de mercado de 76%; en 2014 de 75%; en 2013 de 72%; en 2012 de 74%, y en 2011 de 79%. Es decir, en general CMPC se ha movido en torno al 75% de mercado, prácticamente sin contrapeso[133].

Con estos datos sobre la mesa, podemos apreciar que la colusión no golpeó a ninguna de las dos empresas en su poder de mercado. Los suecos, eso sí, debieron cambiar de nombre en Chile a fin de limpiar su imagen. Los Matte, con todo, fueron golpeados en su honor familiar y en la reputación de su patriarca, Eliodoro, quien debió retirarse de la vida pública a raíz de este caso.

Después de la colusión, el mercado chileno del papel higiénico parece haberse estabilizado con tres oferentes principales. En primer lugar, portando un cetro indisputado, la Papelera sigue siendo el gran actor de esta industria. En el segundo lugar, la empresa sueca SCA, que ha logrado posicionarse y consolidarse como el competidor de los Matte. Y, en tercer lugar, cierra la lista la empresa norteamericana Kimberly-Clark, la cual está pronta a cumplir sus primeros veinte años de presencia en Chile, desde que desembarcaron con su papel Scott en el año 2000.

Los norteamericanos fueron, de hecho, los primeros en conocer cómo la

industria nacional recibe a los forasteros. Fueron ellos los primeros en vivir una fiesta de bienvenida, como luego les tocaría soportar a los escandinavos de SCA. Y es que ni gringos ni suecos sospechaban, al aterrizar en Santiago de Chile, la forma en que los criollos comprendían los vericuetos del libre mercado. Ni americanos ni escandinavos sabían que en este reino habitaban clanes que han sobrevivido tres siglos en la lucha por el poder simbólico. La batalla por el control del millonario mercado del papel no sería, por ende, ni sencilla ni pacífica.

Capítulo nueve

De epidemias y herederos

Toda mi vida he luchado

por proteger a mi familia.

Michael Corleone

Gabriel Ruiz-Tagle quería ser alcalde de Providencia. Ese era el plan que había comentado a sus cercanos. En la prensa ya se especulaba con una posible primaria al interior de la centroderecha para luego enfrentar a la alcaldesa Josefa Errázuriz, que había derrotado, en 2012, al excoronel pinochetista Cristián Labbé. Los deseos de Ruiz-Tagle avanzaban viento en popa, en tanto su imagen se encontraba fuertemente ligada al deporte y al club de fútbol más popular del país. Su carrera, ajena a la política electoral, servía como oxigenación de la alianza de centroderecha. Sus vínculos con Piñera, instalado como front runner de la carrera presidencial, le aseguraban un piso de votos importante. Ruiz-Tagle había sido subsecretario y ministro en el gabinete del primer gobierno de derecha y, además, había compartido negocios con el presidente en Blanco y Negro. Era, por ende, un buen candidato para las elecciones municipales del año 2016. Eso, hasta que estalló el escándalo de la colusión.

A partir de la erupción volcánica que significó el caso, Gabriel Ruiz-Tagle se fue debilitando en sus aspiraciones edilicias, así como en sus apariciones públicas. Días antes de conocida la noticia, los diarios especulaban con su campaña en Providencia, posicionándolo como uno de los líderes con mayor futuro en la centroderecha. A pocos meses del estallido, ya no quedaban rastros de la carrera política de Ruiz-Tagle. Su caída es similar a la de Jorge Morel, con el agregado

de que estamos ante un exministro y un posible candidato al sillón municipal de una de las comunas más grandes de Chile.

El desplome de Ruiz-Tagle trajo consigo su salida de la política nacional. Se bajó de su carrera electoral en octubre de 2015, apenas se conoció el escándalo de la colusión. El escenario elegido fue la radio del Canal 13, T13 Radio, donde declaró: “Tengo setenta y dos años. No estoy en edad de iniciar una carrera política”. Con eso, puso fin a sus apariciones públicas por un extenso tiempo que se interrumpiría, más tarde, cuando volvió a asumir al mando de Blanco y Negro. De esa forma, Ruiz-Tagle nuevamente fue objeto de las pautas del periodismo deportivo. En una de ellas, publicada en 2018, la revista de fútbol El Gráfico actualizó el perfil del personaje:

La colusión del tissue no es la única mancha que tiene el historial de Gabriel Ruiz-Tagle. De vuelta al fútbol, el recientemente electo presidente de Blanco y Negro siempre fue acusado de mantener nexos con la Garra Blanca en su primer período en la concesionaria.

Con Francisco Muñoz, alias Pancho Malo, al mando de la barra brava de Colo-Colo, el empresario era sindicado como el principal responsable de financiar a los hinchas con viajes y entradas. Pese a que siempre lo negó mientras era presidente, en abril de 2012, y en entrevista con Radio Agricultura, señaló que “nosotros apoyábamos traslados a regiones para que acompañaran al equipo en ocasiones puntuales. Conseguimos que los barristas pintaran el estadio, de esa forma hicimos nexos con ellos”.

Ya fuera de Blanco y Negro y en su período como ministro del Deporte, las acusaciones contra Ruiz-Tagle no cesaron. Días antes a ser sindicado como el orquestador de la colusión del papel tissue, tuvo que enfrentar los cuestionamientos tras un informe de la Contraloría donde objetaban rendiciones de la Corporación de los Odesur Santiago 2014, la que encabezó, que superaban los cuatro mil millones de pesos, [cuyo] uso no había sido acreditado de la

manera que corresponde. Incluso, de ese monto, el IND, en octubre de 2015 y cuando ya estaba Michelle Bachelet como presidenta de la República, tuvo que acudir a la justicia para cobrar 1480 millones que están fuera de plazo para ser rendidos.

Por si eso no bastara, también se le cuestionaron la rendición de gastos por 800 millones que se entregaron al rally Dakar. Ahora, con un historial manchado y tras haber dicho en noviembre de 2013 a La Tercera que “no creo que las segundas partes sean buenas (…) No pretendo volver a Colo-Colo, quiero decirlo con claridad”.

Sin embargo, Gabriel Ruiz-Tagle ahora sorprende a todos y vuelve al Monumental luego de ocho años[134].

La vuelta a la primera línea de la dirigencia deportiva muestra que Ruiz-Tagle supo transitar entre su auge y su caída, volviendo al punto desde el cual había despegado en la década anterior. Su fortuna económica, administrada desde una family office, le asegura una espalda financiera capaz de solventar compra y venta de acciones en el mundo bursátil, así como inversiones en diversas ramas de la industria local. Eso, sin embargo, no compensa el evidente daño que su figura experimentó a raíz del caso colusión. En Providencia, la elección municipal tuvo como ganadora a la candidata conservadora Evelyn Matthei, quien derrotó por amplio margen a Josefa Errázuriz. Ruiz-Tagle, en tanto, no logró otra oportunidad semejante. Pese a tratar de reinventarse en el fútbol, la idea no cundió por mucho tiempo. En abril de 2019, con apenas un año en su nueva gestión, Ruiz-Tagle renunció a la presidencia de Blanco y Negro.

Ese sería su último final público, con setenta y seis años y un largo historial a cuestas.

Pañales sucios

En el marco de su delación compensada, la CMPC debió revisar todos sus productos y evaluar todos los mercados en los cuales se desempeñaban sus marcas. De ese modo, dentro de su confesión, la Papelera debió incluir la información referente a los pañales. Fue así como la FNE tomó conocimiento de otra colusión, aquella referente a un producto tan sensible como los pañales. El caso sobre el papel higiénico se hallaba en sus etapas finales, mientras que, en paralelo, en las oficinas de los fiscales se analizaba la arista más fétida de todas. En concreto, CMPC reconoció un pacto de precios, cuotas y posicionamiento en conjunto con Kimberly-Clark. Los productos señalizados eran, fundamentalmente, los pañales Babysec, de la firma nacional, y la conocida marca Huggies, de la compañía estadounidense.

Las reuniones entre la Papelera y la multinacional habrían comenzado en el año 2002 y terminado durante el 2009, período donde se discutió entre los ejecutivos subir los productos de carácter sanitario. La primera cita se produjo en el ex Hotel Carrera entre el ex gerente general de Kimberly-Clark, Gonzalo Eguiguren, y el gerente general de CMPC Tissue, Eduardo Serrano. Este último, recordemos, era el brazo derecho de Jorge Morel.

Uno de los hechos más interesantes de la colusión de los pañales ocurrió entre noviembre y diciembre del año 2006, cuando se llegó al acuerdo de que el segmento premium de pañales tuviera a Babysec por debajo en un 4% respecto de Huggies. En otras palabras, en el segmento más caro se acordó una pequeña diferencia de precio, quedando el producto de CMPC por debajo del de Kimberly-Clark. Ese es solo un ejemplo de cómo operó la colusión de los pañales, los cuales, en todos los segmentos, se vieron afectados por la política colusoria de ambas compañías. Sin la confesión de la Papelera, probablemente este caso nunca se habría descubierto. Aun así, no hubo condena, pues, al descubrirse los hechos, estos ya se encontraban prescritos, habiendo transcurrido más de cinco años desde terminada la colusión. Así informó el diario La Tercera la decisión de las fiscalías de no perseverar en la investigación sobre los

pañales:

(…) También existió una colusión de precios con la multinacional Kimberly-Clark, esta vez, en el mercado de pañales de bebé. El fiscal nacional, Jorge Abbott, explicó que el caso, que se dio entre 2002 y 2009, no puede ser investigado por el Ministerio Público dado que ya cumplió los cinco años en los que queda prescrito.

“Los hechos entiendo que corrieron bajo la vigencia del antiguo artículo 285 del Código Penal donde nosotros en alguna oportunidad hemos intentado llevar adelante investigaciones sin mayor éxito y hoy día esa normativa ha sido modificada y se encuentra vigente el delito de colusión, que no sería aplicable por la temporalidad de la aplicación de la ley. En consecuencia el Ministerio Público no podría iniciar ninguna investigación ni tampoco recibir ninguna denuncia sobre el particular”, precisó el persecutor jefe[135].

Dado que no hubo procedimiento sancionatorio ni penal sobre la colusión de los pañales, el escándalo no pudo ser conducido por vías institucionales. Su impacto, por ende, fue mayúsculo en cuanto a opiniones y críticas, aunque estas no rasguñaron el ya desvencijado patrimonio inmaterial de las empresas coludidas. A fin de cautelar su relación con los consumidores, indignados por cada noticia que aparecía, la Papelera decidió acordar con el Sernac un plan de compensación. Así lo informó la radio Cooperativa:

El Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) llegó a un acuerdo extrajudicial con la empresa CMPC respecto de la colusión de los pañales, mediante el cual la compañía se comprometió a entregar seis millones y medio de unidades de estos productos como compensación. Esto corresponde a cerca de 157.000 paquetes de distintas tallas, los que serán repartidos a través de la Subsecretaría de la Niñez.

La distribución será mediante el programa Chile Crece Contigo, comenzando en agosto en las poblaciones priorizadas por dicho organismo. El Sernac explicó que en el "caso pañales" no se tomaron acciones porque la infracción estaba prescrita, además de no haberse podido constatar daños al mercado y a los consumidores[136].

Pese a que no existen números concretos sobre los precios acordados, podemos apreciar que las cifras de este mercado son sugerentes. Por tomar un punto de referencia, intentemos analizar el informe Euromonitor sobre el consumo de pañales en Chile durante 2013. En ese año, se vendieron más de ochocientos millones de pañales de niños, cifra que es casi un 3% más baja que lo transado en el 2012, cuando se bordearon los novecientos millones de unidades. Son cifras siderales que abren un mercado enorme con grandes posibilidades para coludirse. Asimismo, nos permite observar el costo que significa tener un hijo, en tanto el gasto en pañales es uno de los principales elementos del presupuesto familiar después del parto. En un reportaje al respecto, el diario El Mercurio hacía una estimación de cuánto costaba tener un hijo en Chile hacia 2014:

Los gastos desde el nacimiento hasta los seis meses de vida de un niño incluyen los costos del parto, exámenes, controles médicos, vacunas y pañales. Pero si a este monto se le suman aquellos costos relacionados con los accesorios básicos que se requieren, como el coche, sillas para comer y para el auto, cuna y ropa, el gasto total puede aumentar unos $500.000 adicionales. Por primera vez desde 2009 se verificó un incremento en los nacimientos en el país, de acuerdo con el balance de 2013 entregado por el Registro Civil. Según las cifras, hubo 3446 inscripciones más que en 2012, lo que corresponde a un aumento del 1,35%. Un alza leve pero importante, ya que de mantenerse la tendencia se estaría frenando la caída en la tasa de natalidad.

El tema toma aún más relevancia al analizar los costos que tiene para la clase media ser padres hoy en Chile, ya que el gasto total puede fluctuar desde $500.000 hasta $1,5 millones tomando en cuenta únicamente el período entre el nacimiento y los primeros seis meses de vida del niño y sin considerar fórmulas

de leche sustituta ni vacunas distintas del programa de salud estatal. Si a esto se le suma el gasto en accesorios básicos, como coche, cuna y otros, el monto se puede elevar fácilmente entre $500.000 y $1.000.000 adicionales.

(…)

Al principio, un niño se muda entre siete y ocho veces al día, y después del mes de vida, se hace cinco veces al día. De acuerdo con datos del mercado, un set de pañales de 48 unidades cuesta unos $6000. Es decir, el costo mensual en este ítem estaría en torno a los $24.000 al mes o $144.000 en seis meses[137].

La tasa de natalidad en Chile ha ido decreciendo conforme avanzan las décadas. En el otro extremo, la población mayor de sesenta años crece a ritmo sostenido, y junto con ella, la venta de productos de incontinencia para adultos, fabricados principalmente por las mismas empresas que producen los pañales para niños, como Kimberly-Clark, SCA y CMPC. Según el estudio de Euromonitor, en el 2013 se vendieron más de noventa millones de unidades para adultos, esto es, un 84% más respecto a lo que se vendió el año anterior. Esta expansión del mercado de pañales se ha dado no solo en Chile, sino también en el resto de América Latina.

La hebra del caso pañales nos lleva a Colombia. Allí se descubrió la primera huella que terminaría involucrando a varios países del continente.

Colombia

En base a una investigación del mercado realizada en 2013, las autoridades colombianas hallaron claras evidencias de un acuerdo de cuotas y precios entre

las principales empresas del rubro del papel y sus derivados. Fue así como las miradas se centraron en las filiales de Kimberly-Clark y CMPC en Bogotá, además de las compañías locales. Los productos apuntados eran el papel higiénico, la toalla de cocina, los pañuelos desechables y los pañales. Evidentemente, el impacto de la causa en Colombia fue tan estruendoso como el caso nacional, aunque allá, en tierras foráneas, nadie sabía con exactitud quiénes eran los chilenos involucrados. Respecto de la empresa Kimberly-Clark, se debe recordar que ella no fue parte del proceso que se siguió en Chile, aunque sí fue investigada en otros países. Del lado de CMPC, en Bogotá tuvieron suerte, pues la investigación en contra de su filial Drypers fue finalmente archivada. Al conocerse el fallo de primera instancia, el semanario América Economía realizó el siguiente reporte sobre la colusión colombiana:

Se le terminaron los recursos legales a Kimberly, Familia y Tecnoquímicas para evitar la sanción de $200.000 millones (US$ 66,4 millones) de que deberán pagar por el cartel de pañales que por más de 10 años tuvieron (2001-2012), y que le elevaron los precios a los hogares colombianos. Así lo indicó este martes la Superintendencia de Industria y Comercio, las sanciones impuestas equivalen a las máximas sanciones previstas en la ley de competencia.

La entidad también confirmó la sanción a 16 altos directivos de las tres empresas sancionadas por haber participado en los actos de cartelización. Entre los sancionados están los presidentes y expresidentes de las compañías: Francisco José Barberi, Felipe José Alvira y Darío Rey Mora, quienes lideraron el cartel al interior de sus empresas.

Las sanciones confirmadas por la Superintendencia a Tecnoquímicas, Familia, Kimberly y a los 16 altos directivos de las empresas ascienden a una suma global superior a los $208.000 millones (US$ 69,07 millones). Las multas impuestas a las empresas no superan el 8% de su patrimonio ni el 7% de sus ingresos operacionales anuales. La entidad también indicó que Drypers participó en el cartel empresarial hasta el año 2006, por lo que archivó la investigación contra esta empresa por caducidad de la facultad sancionatoria del Estado.

Pablo Felipe Robledo, el superintendente de Industria y Comercio, indicó que las tres empresas implicadas, en virtud de los actos de cartelización sancionados, renunciaron a las más elementales consideraciones de comportamiento empresarial, buen gobierno corporativo. También dijo que interiorizaron la cartelización como parte de su ADN empresarial, violando su deber constitucional, legal y ético de competir en el mercado y por esa vía defraudaron la confianza de los colombianos.

De acuerdo con la Superintendencia, el cartel empresarial en el que incurrieron por más de una década Tecnoquímicas, Familia y Kimberly afectó a dos millones de hogares con niños menores de dos años[138].

El proceso contó con la colaboración de Kimberly-Clark, que se delató y abrió la caja de Pandora. Esto implicó que, más tarde, los tribunales superiores acogieran las apelaciones de la compañía estadounidense. Fue así como se le perdonó el 100% de la multa, mientras que para las empresas colombianas el beneficio fue de 30%. La exención, además, se hizo extensiva a los ejecutivos de las empresas que participaron en el cartel, pues en esa legislación las sanciones económicas también van dirigidas contra ellos.

De esta manera, observamos que CMPC, a través de su filial colombiana, participó también de la colusión cuajada en tierras colombianas. Zafó de las sanciones dada la prescripción, puesto que la Fiscalía local no pudo probar su participación más allá del año 2006. El hombre a cargo, Eduardo Serrano, había sido nombrado en 1999 como gerente a cargo del rubro tissue. Sus órdenes eran, en el fondo, las de Jorge Morel, que encabezaba las operaciones desde la capital del reino de los Matte.

En el marco del delicado uso del castellano que hacen los colombianos, en la causa puede leerse que los fiscales y los jueces llegaron a la convicción de que la

colusión había calado profundo en la cultura empresarial de las compañías involucradas. Se habla de un proceso de “interiorización” de la cartelización, es decir, de un reseteo de los valores éticos y de las normas legales que va más allá de los individuos. La cultura de la colusión penetra en las organizaciones y eso la naturaliza, convirtiendo a los altos ejecutivos y gerentes en meros operadores de un sistema de valores que los trasciende. El derecho penal o el derecho económico no logran penetrar, en realidad, en esas esferas, y sus normas son —veloz e inexorablemente— reemplazadas por los incentivos personales y colectivos. Es por ello por lo que los altos ejecutivos y los gerentes temen más a las sanciones sociales de sus pares que a las posibles multas o penas de cárcel por coludirse.

El caso colombiano nos muestra algo similar a la causa seguida en suelo chileno. Vemos situaciones donde las elites empresariales nacionales reaccionan ante la llegada de transnacionales que cambian los protocolos y entendimientos. Se produce un doble acople: la compañía extranjera debe entender el mercado nacional y las elites nacionales deben incorporar estándares internacionales. Ese proceso se agiliza si existen vínculos sociales entre los principales ejecutivos de cada compañía. Por eso, es relevante saber a quiénes eligen los foráneos para que los representen en el nuevo territorio. Veremos que esta lógica se reproduce también en Perú y en Uruguay, donde se siguieron investigaciones equivalentes a las que hemos analizado. En este sentido, estamos ante un fenómeno continental de colusiones, al menos respecto del mercado del papel y sus derivados.

Visto así, tenemos una estructura narrativa y cultural que permite entender la configuración abstracta de estos casos, y que es la misma que podemos apreciar en el caso peruano, donde los protagonistas serían los mismos que conoceríamos en otras latitudes.

Perú

En el caso peruano, las compañías implicadas son Protisa, filial de CMPC, junto con su compañera de andanzas continentales, la estadounidense Kimberly-Clark, que se acogió a la clemencia, figura similar a la delación compensada. El anuncio lo hizo la Indecopi, organismo encargado de perseguir los delitos contra la libre competencia. Así informó el tradicional diario El Comercio sobre esta histórica colusión en suelo peruano:

El Indecopi desarticuló y sancionó, en primera instancia, al cártel del papel higiénico conformado por las empresas Kimberly-Clark Perú y Protisa, dueños de Suave y Elite, por concertar precios entre el 2005 y 2014. El ente fiscalizador culminó el proceso sancionador que inició en diciembre del 2015 contra las empresas Productos Tissue del Perú S.A. (Protisa), filial de la chilena CMPC y la norteamericana Kimberly-Clark Perú.

La Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi logró desarticular el cártel del papel higiénico gracias a la aplicación del Programa de Clemencia. Este programa es utilizado con éxito por las economías más desarrolladas en materia de políticas de competencia del mundo y es reconocido como la herramienta más eficaz para detectar y sancionar cárteles.

Multas. Dichas empresas concertaron precios y otras condiciones comerciales. La sanción también incluye a 14 personas naturales. Las multas impuestas ascienden a 42,385.14 UIT (S/ 171’659,817) para Kimberly-Clark y a 25,726.28 UIT (S/ 104’191,434) para Protisa. Asimismo, las personas naturales sancionadas, según su grado de participación.

Kimberly-Clark y Protisa manejaban el 88% del mercado de papel higiénico en Perú. En Chile y Colombia también se detectó las mismas prácticas anticompetitivas de estas firmas

Acuerdos secretos. El cártel impuso a sus clientes (distribuidores, mayoristas, supermercados, etc.) alzas de precios, en algunos casos, de más del 20%, durante el período mencionado. Esto representó una directa afectación a las condiciones de competencia en el mercado de papel higiénico y otros productos de papel tisú. Asimismo, ocasionó, en algunas oportunidades, incrementos en los precios de venta al público.

El cártel sancionado se realizó secretamente a través de reuniones en salas de hoteles o cafés, entre gerentes generales y otros funcionarios de ambas empresas para determinar los incrementos de precios a realizar. También emplearon contactos telefónicos.

Evidencia. Las pruebas identificadas por el Indecopi durante la investigación incluyen correos y registros electrónicos obtenidos en visitas de inspección a las empresas; testimonios de reconocimiento de la infracción por parte de las personas participantes; una agenda de la secretaria del ex gerente general de Protisa con registros de llamadas y reuniones; y facturas de hoteles donde se realizaron las reuniones. Dichas pruebas fueron contrastadas con la evidencia económica del comportamiento de precios y otras condiciones comerciales de las empresas durante el período de investigación.

Cabe precisar que la decisión emitida por la Comisión no agota la vía administrativa y puede ser apelada ante la Sala Especializada en Defensa de la Competencia del Tribunal del Indecopi, última instancia administrativa[139].

La multa establecida contra Kimberly-Clark sería, más tarde, dejada sin efecto como compensación a su delación. La empresa del grupo Matte, en cambio, no logró zafar. La multa impuesta tuvo una rebaja del 50% dada la colaboración que Protisa tuvo con la investigación, aunque llegaron placé respecto de los estadounidenses. Muy probablemente, este caso de delación compensada en Perú estaba en la cabeza de los gerentes chilenos cuando explotó el caso en suelo nacional. El apuro en confesar en Chile contrasta con la demora que tuvieron en

Perú, donde Kimberly-Clark aprovechó la oportunidad y logró evitar pagar la multa. En el caso peruano destaca el hecho de que allí, tal como en Colombia, las personas naturales también son responsables ante los organismos fiscalizadores. En Chile, en contraste, los ejecutivos no son sujetos acusables ante el TDLC. Aquel es un incentivo ulterior para las personas naturales respecto de la importancia de ser los primeros en confesar las colusiones.

Luego de conocida la resolución, Protisa, la filial peruana de CMPC, subió un comunicado a su sitio web donde informó que no apelaría a la multa impuesta. Así, en 2017, terminó el procedimiento para la filial de CMPC en Lima. Respecto de Kimberly-Clark, sin embargo, las aristas se multiplicaron. Dado el contexto de corrupción generalizada que se detectó en Perú, los medios de prensa realizaron sendos reportajes sobre la manera en que esta empresa se relacionaba con los diversos gobiernos. Así, se descubrieron curiosos datos que indignaron todavía más a la opinión pública peruana.

Uno de los escándalos más atractivos para la prensa limeña trataba sobre la millonaria compra de ocho millones de pañales por parte del Ministerio de la Mujer. Todas las unidades habían sido vendidas por un único proveedor: Kimberly-Clark. Esta transacción, registrada en el año 2013, no fue la única pista que encontraron los profesionales de IDL Reporteros, un sitio dedicado a la investigación periodística:

El año 2013 discurrió casi completo como uno más del ciclo de auge que había tenido Kimberly-Clark en el Perú durante los doce años precedentes. Desde el 2001, solo en ventas al Estado, por ejemplo, la multinacional estadounidense había logrado duplicar su facturación en cada período presidencial.

Durante la presidencia de Toledo, Kimberly-Clark vendió al Estado por 4.013.792 soles. En los cinco años de la presidencia de Alan García, K-C contrató con su gobierno por 8.964.100 soles. Y en la presidencia de Humala, solo con la veloz operación con el Ministerio de la Mujer, bajo la gestión de Ana

Jara, entre mayo y julio de 2013, vendió, en consorcio con la comparativamente pequeña compañía Cymed Medical, un récord de 8.240.000 pañales al Estado, por 6.143.700 soles. Hasta fines de 2014, Kimberly-Clark llegó a sumar ventas al gobierno de Ollanta Humala por 14.747.906 soles.

En ese ritmo de incesante crecimiento, Kimberly-Clark había inaugurado dos nuevas plantas de producción —una en Puente de Piedra y otra en Santa Clara —, durante el gobierno de García, con la asistencia del entonces mandatario.

De hecho, la relación con el masivo presidente fue tan buena que, a poco de terminar su mandato, García se convirtió en conferencista de Kimberly-Clark. La compañía le pagó 15.000 dólares por una charla de una hora para directivos regionales, el 21 de septiembre de 2012. ¿El tema? Parece que no fue sobre pañales.

Las ganancias se adornaban con medallas. En 2013, por "noveno año consecutivo", según comunicación de la propia empresa, Kimberly-Clark fue galardonada "por Great Place to Work Institute como la mejor industria para trabajar en el Perú". El mismo instituto le había dado el tercer puesto en la categoría de una de las "mejores empresas para trabajar en América Latina", apenas detrás de Google y Microsoft. Nada mal[140].

La penetración de K-C, como llaman los peruanos a la empresa norteamericana, nos habla a las claras de una compañía que no se limita en sus recursos para llegar a las elites políticas. Según la información que nos proporcionan los periodistas limeños, vemos que, incluso, los estadounidenses contrataron al expresidente Alan García como conferencista internacional de la compañía. Esto, luego de tener excelentes resultados económicos bajo su mandato presidencial, lo mismo que con Humala, Toledo y los demás. Es decir, un éxito permanente que iba de la mano con el consumo que el propio Estado peruano solventaba en pañales y papelería. Un negocio redondo y practicado a la luz pública. Menos prístino fue el caso que se conoció en Montevideo.

Incoludido

Por mientras, en Chile, la vía judicial no fue la única en canalizar la indignación.

A finales de 2016, a un año de conocido el escándalo, nació una marca de papel higiénico que vino a servir de catalizador de la energía contra las empresas coludidas. A través de un proceso de crowdfunding, se levantaron recursos para producir, a gran escala, rollos de papel higiénico que luego se comercializarían en competencia contra las marcas coludidas. El plan, tildado de alocado en un principio, resultó. A los pocos meses, entrando a 2017, ya era posible comprar la marca Incoludido a través de internet. El eslogan escogido por los creadores sirve de metáfora de toda la época: “Te limpia y no te caga”.

Los procesos de crowdfunding son un fenómeno interesante de la época actual. Son una muestra de una forma distinta de erigir empresas donde el emprendedor solicita un “préstamo” o “aporte” a miles de usuarios que, sumados, consiguen financiar un proyecto. En términos conceptuales, estamos ante un “micromecenazgo” que habilita una red de financiación colectiva. Mediante los novísimos mecanismos online, se consiguen donaciones económicas que financian un determinado proyecto a cambio de recompensas, participaciones o, simplemente, de forma altruista.

Asimismo, en esta época destaca la aparición de las llamadas “empresas B”. Estas son compañías que se conciben como “agentes de cambio”, esto es, su cadena productiva y comercial busca relaciones positivas con la sociedad. En su formulación estadounidense se denominan “B corporations” y se piensan como formas de utilizar el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Por definición, la “empresa B” opera bajo

altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Es una reacción generacional, quizás, contra la forma de hacer empresas propia del siglo XX.

En Chile, este fenómeno tuvo una bajada muy particular en el mercado del papel higiénico. Siguiendo el ejemplo de Incoludido, una empresa B decidió hacer su propio producto, al cual bautizó como "Late!". El impacto de estos rollos alternativos puede leerse en un diario tan popular como La Cuarta, donde se informaba sobre estos productos:

La colusión del confort fue algo que enfadó a un país completo. Sobre la misma, y después de toda la polémica y de las mentadas siete lucas que aún no llegan, asomó la marca Incoludido, que se la jugó con un papel higiénico de manos limpias.

Y ahora, en esa misma cuerda, la empresa "Late!" tomó la bandera de la anticolusión para lanzar al mercado un rollo de confort que, además de esa característica, promete más encima donar la totalidad de sus ganancias a obras benéficas.

Este producto será comercializado bajo el eslogan de "Tu papel es cambiar el mundo", y las lucas que se generen terminarán en las arcas de las más de 200 entidades que pertenecen a la Comunidad de Organizaciones Solidarias, entre las que destacan Techo, María Ayuda, América Solidaria, Cruz Roja y muchas más.

Sobre esta iniciativa, los cerebros de la misma presentaron este modelo de negocio, donde los potenciales usuarios, además de la posibilidad de la compra directa en tiendas, también podrán cancelar una suscripción, a través de la cual los rollos les llegarán directamente a la puerta de sus hogares.

“Utilizando las mismas fuerzas del mercado, podemos lograr grandes cambios sociales, una simple acción como elegir un papel higiénico puede ser el comienzo para construir una sociedad más justa y solidaria”, destaca Pedro Traverso, presidente del Directorio de Empresas “Late!”.

(...)

Para “Late!”, esta aventura de corte solidario no es una novedad, ya que tienen otros productos con este corte, como agua embotellada, botellones y toallas absorbentes, con las que ya han conseguido donar 773 millones de pesos a entidades solidarias[141].

El surgimiento de marcas alternativas como Incoludido y Late! nos muestran que el mercado chileno tuvo una reacción multinivel contra la colusión. Por una parte, existió un procedimiento sancionatorio ante el TDLC. Por otra, existió una indemnización en clave de compensación mediante las siete lucas. En paralelo a eso, pequeñas empresas aparecieron con productos que resumían toda la época, pues, recurriendo al mercado, se buscaba castigar a quienes atentaron contra este. Sirviéndose del instrumento elemental del capitalismo moderno, la mercancía, incorporaron al producto papel higiénico la variable de la colusión, distinguiéndose de las empresas que indignaron a los consumidores.

A nivel subjetivo, los novísimos emprendedores sociales de esta época tienen un contraste nítido con los antiguos empresarios del siglo pasado. La variable de las ganancias financieras convive con otras variables dentro de una ecuación cada vez más compleja. En ese nuevo polinomio, los empresarios —ahora llamados emprendedores— deben relacionarse con el entorno tomando en cuenta, cuando menos, la variable comunicacional y la variable medioambiental. La época que se abre paso pareciera hacerlo mediante el levantamiento de la contrafigura de aquello que la época anterior edificó.

Este capitalismo “posmoderno” al cual, paso a paso, ingresa Chile y el continente no ha golpeado la estructura de los principales grupos económicos. No se vislumbra un resquebrajamiento tecnológico, como si, de pronto, una porción de la elite empresarial pudiera dar un salto respecto de los demás. Al contrario, las diferencias parecen estar en los perfiles culturales, generacionales y sociales de las mismas empresas en un nuevo contexto. El discurso de la “responsabilidad social empresarial” va tomando la escena, en reemplazo de las viejas lógicas de la ganancia pétrea y la especulación desnuda. La retórica del lobby va construyéndose como la narrativa mediante la cual las empresas influyen en lo público. Esto reemplaza las toscas versiones ilegales del financiamiento ilícito de las campañas electorales. Del mismo modo, como tangentes del fenómeno total, los sujetos que toman las decisiones, personas globalizadas y con posgrados en el exterior, reemplazan a los antiguos operadores de las compañías familiares del siglo pasado.

Estamos, por ende, ante una reestructuración de la forma en que operan las empresas chilenas y latinoamericanas, conforme se han ido sofisticando sus métodos de organización y sus modelos de negocios. Todos estos procesos paralelos van dejando obsoletos, como chatarra generacional, a los viejos gerentes y antiguos empresarios de la época anterior. En estos nuevos tiempos, ya no habría espacio para personajes como Jorge Morel. En estos nuevos tiempos, ya no habría lugar para sujetos como Gabriel Ruiz-Tagle.

Uruguay

Apenas estalló la colusión chilena, las autoridades uruguayas tomaron nota. De inmediato, se anunció una investigación del mercado de papel higiénico y pañales. Si bien Uruguay es un mercado pequeño, no podía descartarse que allí también hubiera llegado la epidemia continental de las colusiones. En suelo charrúa, CMPC opera con su filial Ipusa, la cual aparecía vinculada con otras dos compañías locales en una posible trama colusoria. Después de dos años de investigación, las autoridades uruguayas decidieron archivar la causa, dado que no encontraron antecedentes suficientes como para acusar un pacto de precios o

de cuotas de mercado. Así lo informó La Tercera en mayo de 2017, luego de dos años de pesquisas en Montevideo:

Luego de que las autoridades colombianas y peruanas entregaran en los últimos meses los veredictos sobre sus respectivos casos de colusión en el mercado del tissue en los que se vio involucrada la empresa chilena CMPC, quedaba por resolver lo que sucedería en Uruguay, donde la Comisión de Promoción y Defensa de Libre Competencia había iniciado una medida preparatoria con la que se buscaba definir si es que ameritaba abrir una investigación.

Dicha acción incluía dos aspectos: por un lado, se solicitó información a las autoridades correspondientes de Chile, Colombia y Perú sobre este caso y, por otro, se abrió un estudio del mercado local para analizar sus características, los actores que participan en él y cómo se comportan los precios.

Es este estudio el que se archivaría próximamente, según uno de los tres miembros del regulador. En declaraciones entregadas ayer al periódico El País, el comisionado Javier Gomensoro aseguró que “el mercado uruguayo (de papel tissue, etc.) no tiene las características del de Chile o Perú. Si algún agente tiene mucho peso, no presenta características para una colusión”.

La autoridad añadió que, a diferencia de la situación en los otros tres países, en Uruguay solo opera una de las firmas coludidas (Ipusa, filial de CMPC). “Hemos ido en camino a descartarlo”, manifestó Gomensoro, quien precisó que el estudio preparatorio, que es un paso previo para determinar si se inicia una investigación o no, se va a archivar próximamente.

En mayo de 2016, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia multó a cuatro compañías y exoneró a Drypers Andina, filial de CMPC. En abril de este año, su contraparte peruana multó a Kimberly-Clark Perú y Protisa

(CMPC)[142].

El caso uruguayo, por ende, no llegó a una acusación formal por colusión. En dicha situación, lo que se observa es un gran poder de mercado de Ipusa, la filial de CMPC en suelo oriental. Esta empresa fue comprada por los Matte en 1994, momento desde el cual despegó amparada en las alas financieras de la empresa chilena. Desde entonces, controla el mercado con más del 90% de participación, teniendo una hegemonía comercial y cultural incontrarrestable. La adquisición de Ipusa fue la manera en la cual, a mediados de los noventa, la Papelera decidió acceder al mercado rioplatense. Desde Uruguay, se estableció un circuito de producción y distribución hacia Argentina, un mercado millonario y gigantesco en comparación con el uruguayo o el chileno. Con Ipusa los Matte lograron tener salida hacia los dos océanos: el Atlántico, desde Montevideo, y el Pacífico, desde las costas chilenas.

Podemos apreciar, entonces, que la colusión se descartó en suelo uruguayo, aunque esto no empaña los antecedentes conocidos en Perú y en Colombia. Como un virus continental, las colusiones se expandieron por las capitales de los países más desarrollados de la zona. Conjuntamente, las naciones sudamericanas se veían afectadas por las mismas empresas en los mismos mercados. Esta epidemia continental fue analizada por la prensa de cada país, buscando similitudes y abriendo preguntas interesantes. En el título de uno de esos reportajes, el diario peruano El Comercio hacía la siguiente pregunta retórica: “¿Sudamérica enfrenta una epidemia de colusión empresarial?”:

Semanas atrás Chile se vio conmocionado por uno de los casos de acuerdo de precios (colusión) más grandes de su historia. Una de las subsidiarias del holding papelero CMPC fue acusada de colusión en el mercado de derivados de papel.

Este caso se suma a la investigación que el Indecopi inició a mitad de año a cinco empresas envasadoras y comercializadoras de gas licuado de petróleo (GLP) por fijar precios en perjuicio de los consumidores durante el período

2005-2011. Se suma también al iniciado en Colombia en el 2014 contra cinco fabricantes y comercializadoras de pañales, incluidas las subsidiarias de Kimberly-Clark y CMPC.

Al parecer, la tentación de fijar precios y con ello limitar esfuerzos y recursos para ser competitivos en un mercado cada vez más abierto seguiría siendo grande, e incluso llegaría a empresas de gran reputación, como la transnacional Kimberly-Clark o CMPC, cuyo presidente de directorio es el tercer hombre más millonario de Chile y cuya familia goza de buena reputación por su apoyo a la educación en el país del sur.

(…)

Entre el 2011 y el 2014, el Indecopi inició nueve casos por cárteles. En el 2013 confirmó la multa por US$ 7,4 millones por el reparto de mercado de oxígeno medicinal; y al año siguiente, confirmó la multa por US$ 2,6 millones por el caso de seguros vehiculares.

(…)

Las sanciones no solo recaen en las empresas, como personas jurídicas, sino en los ejecutivos que participaron o facilitaron estas conductas ilegales —para estos el tope máximo de la multa asciende a 100 UIT (S/.385.000)—. De hecho, Espinoza explica que, como parte de la lucha más fuerte del Indecopi contra los cárteles, la institución ha incluido a los ejecutivos dentro de las investigaciones. Por ejemplo, en el caso de GLP, se ha incluido en la investigación a siete personas naturales, entre gerentes generales y directores[143].

Este reportaje peruano nos muestra el impacto continental de las colusiones, que obligaron a la prensa de diversas latitudes a mirar hacia nuestra elite empresarial. Los nuestros, sin embargo, no son los únicos. Allí donde se mire, se observará que las naciones sudamericanas han abierto decenas de investigaciones por posibles colusiones en los más diversos mercados. La lista va desde los balones de oxígeno para enfermos hasta los alimentos para mascotas, desde los insumos computacionales hasta los repuestos para automóviles, desde el transporte marítimo hasta los buses interurbanos.

Todos los antecedentes continentales sirvieron, como un largo prólogo, para la resolución del caso chileno. Una de las características centrales de la causa seguida en Chile es el rol protagónico que tomaron las organizaciones de consumidores. En ellas parece hacerse carne el deseo de justicia de todos los consumidores del continente.

Las siete lucas

Del lado del Estado, el Sernac debió ser el portavoz institucional de la indignación y la sed de justicia. Por parte de la sociedad civil, fueron Conadecus y Odecus quienes llevaron la batuta en las batallas judiciales. Después de dos años de litigios, incluso llegando hasta la Corte Suprema, los consumidores organizados derrotaron en los tribunales a las empresas coludidas. En esta arista, se consiguió una sanción económica histórica que implicó el pago de siete mil pesos a millones de personas naturales. Estas siete lucas del confort —como se las denominó coloquialmente— son, de algún modo, el símbolo cultural más potente respecto del rol de los consumidores en el caso.

El mecanismo utilizado fue la llamada “cuenta Rut”, que prácticamente todos los chilenos tienen en el BancoEstado. En total, la Papelera pagó casi cien mil millones de pesos por concepto de indemnizaciones a los consumidores chilenos. Los suecos de SCA, en cambio, resistieron y judicializaron el proceso. Pese al

enorme logro que significó conseguir esta indemnización de CMPC, el asunto no estuvo exento de polémicas. Un agudo reportaje de Ciper anota los siguientes datos al respecto:

Después de que las dos asociaciones de consumidores que negociaron la compensación de $7000 por la colusión del papel doméstico, recibieran $2795 millones por costas, dos misterios subsisten: cuánto ganaron ilícitamente la Papelera y la empresa SCA gracias al cartel, y el detalle de los estudios y pericias que justifican los $2275 millones que recibió Conadecus y los $520 millones que cobró Odecu por el proceso. Aunque ambas asociaciones se niegan a transparentar sus gastos, la indagación de CIPER arrojó que $1800 millones se pagaron a tres estudios de abogados y que nadie tiene la facultad de fiscalizar sus gastos. El secreto hace ruido.

La colusión que le permitió a la CMPC —más conocida como la Papelera— y a la empresa sueca SCA (ex-PISA) subir ilegalmente los precios del papel higiénico por más de 10 años, terminó sin cárcel para sus ejecutivos pero con un acuerdo inédito: el pago de una indemnización de US$ 150 millones ($97.647 millones) para 13,7 millones de personas. Eso permitió a los mayores de 18 años cobrar $7000, suma que solo pagó la empresa del grupo Matte (CMPC). Un monto irrisorio para las abultadas ganancias ilícitas que obtuvieron ambas compañías.

Mientras la atención pública se centraba en agosto de este año en las vías por las que se pagarían los $7000, otra negociación tenía lugar. Porque el acuerdo incluyó un segundo pago: $2795 millones (casi US$ 4 millones) para las dos asociaciones de consumidores que asumieron esa negociación que duró casi tres años, la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus), que recibió $2275 millones y la Organización de Consumidores y Usuarios (Odecu) otros $520 millones. Ambas asociaciones agrupan a 136 consumidores: Conadecus tiene 101 socios y Odecu, 35.

A pesar de la reserva, Ciper confirmó los dineros que cobraron tres estudios jurídicos que participaron en la negociación: el Estudio Bravo, que asesoró a Conadecus, cobró $900 millones; el Estudio Parra & Rivera, que también trabajó para Conadecus, $450 millones; la misma cifra recibió el Estudio Pérez Donoso, que asesoró a Odecu[144].

De este modo, podemos ver que el pago de los siete mil pesos tuvo también, aparejado, un pago millonario a un grupo de estudios de abogados. Esta arista muestra la relevancia que tiene regular, de alguna manera, el ejercicio de la defensa de los consumidores a través de la sociedad civil. Tangencialmente, nos evidencia también la evolución de la judicatura chilena respecto a cómo se sancionan y persiguen los casos de colusión. Pese a que los siete mil pesos fueron pagados por CMPC, los suecos de SCA se resistieron y decidieron recurrir a los tribunales civiles, donde el asunto puede extenderse por, al menos, una década más.

A fin de evitar pagar una compensación a los consumidores, la empresa sueca se ha hecho asesorar por los mejores abogados de la plaza. En un análisis del diario La Tercera, pueden leerse los detalles sobre la defensa de la empresa escandinava en la arista civil:

En tierra derecha entró la batalla de la multinacional sueca Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), cuya filial en nuestro país SCA Chile (ex-PISA, hoy llamada Essity) se enfrenta en tribunales a una demanda que exige el pago de una millonaria indemnización por la colusión que llevó adelante con CMPC Tissue —controlada por el grupo Matte— en derivados de papel.

(...)

La Papelera admitió las prácticas anticompetitivas y —por medio de un proceso

de mediación colectiva— accedió a pagar una indemnización de US$ 150 millones a los consumidores afectados. Mientras, SCA Chile —a diferencia de CMPC— decidió no allanarse a efectuar algún tipo de compensación y hace una semana formalizó todos sus argumentos ante el 16º Juzgado Civil de Santiago.

(...)

Es en medio de este proceso que SCA Chile presentó una batería de antecedentes e informes en derecho para desacreditar la tesis del Sernac y Conadecus, que exigen que la compañía sea condenada al pago de una indemnización a los consumidores afectados por los actos contrarios a la libre competencia que ejecutó y por los cuales ya fue condenada.

El plan de SCA Chile para salir victoriosa en tribunales apunta a señalar que nunca comercializó directamente sus productos al consumidor final y, por lo tanto, no existió vínculo contractual. La defensa de la papelera sueca —liderada por el abogado Rodrigo Díaz de Valdés, socio de Baker & McKenzie— acompañó en el proceso la sentencia de primera instancia que desestimó la demanda colectiva del Sernac en contra de Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, justamente por dicho motivo.

En esa misma línea, la multinacional de capitales suecos presentó un informe en derecho que encomendó al rector de la Universidad Diego Portales, Carlos Peña, que concluye que debe ser rechazada la demanda de Sernac y Conadecus.

(...)

De igual manera, la defensa de SCA Chile presentó el informe en derecho que

elaboró Íñigo de la Maza, abogado integrante de la Corte Suprema y quien anteriormente elaboró un estudio a favor de Apple en la causa por la ralentización de los iPhone, en el marco del proceso judicial que lleva adelante Conadecus.

(...)

Pero la defensa de SCA Chile no solo funda sus argumentos por medio de sendos estudios en derecho, sino que también acompañó un estudio económico elaborado por el economista Gabriel Bitrán que da cuenta de la inexistencia de daños a los consumidores durante el período en el cual se fundan las demandas, por no existir un impacto positivo en los precios o en los márgenes de la compañía[145].

Pese a la negativa de SCA, el 27 enero de 2017 se anunció el acuerdo millonario entre CMPC y las organizaciones. Este pacto fue ratificado por la Corte Suprema en mayo de 2017 y fue presentado como el acuerdo más relevante en la historia del derecho de los consumidores en Chile. Se convocaron marchas y celebraciones populares, tomando las siete lucas cierto carácter sacro, como si ese pago sirviera de penitencia pública para la empresa de los Matte.

Jorge Morel y Gabriel Ruiz-Tagle no sufrieron sanciones. Ni de carácter penal ni monetarias. No debieron pagar multas ni depositar indemnizaciones. Ambos, sin embargo, debieron retirarse de sus respectivos espacios, hacia segundas o terceras líneas de la elite empresarial, desapareciendo de los lugares de conducción que tuvieron hasta antes del escándalo.

El heredero

Ellos, Morel y Ruiz-Tagle, son las figuras centrales, los ejes, que permiten entender el caso en su larga extensión desde el año 2000 en adelante. Incluso más atrás, cuando Gabriel emprendió con Arturo Matte Lecaros en Dimar, o cuando Jorge ingresó a trabajar —siendo un veinteañero— a la Papelera. Ambos construyeron sus carreras al alero o en la periferia de los Matte. Morel fue gerente de CMPC y Ruiz-Tagle fue el principal competidor en el rubro del papel higiénico. Los dos personajes no se entienden, por ende, sino como un protón, Morel, y un electrón, Ruiz-Tagle, que se escinden del núcleo social que son los Matte. Sus historias personales son el auge y caída de una forma de hacer negocios. Su historia explica, en parte, las colusiones a nivel continental.

La sanción que, probablemente, más les dolió a todos los involucrados fue aquella que se aplicó a nivel de la elite empresarial, específicamente en la CPC y la Sofofa. Ambas orgánicas venían del traumático caso pollos, que había obligado a borrar de los registros a un gremio completo. En el escándalo del Confortgate, la elite empresarial se vio entre la espada y la pared. No había otra opción más que una sanción, aunque fuera simbólica, contra las empresas involucradas. Por eso, tempranamente, en el año 2015, ambas organizaciones repudiaron públicamente la colusión del papel. Así lo informó el diario La Tercera en octubre de ese año:

Los líderes de la CPC y la Sofofa se sumaron esta mañana a las críticas a la colusión que denunció la Fiscalía Nacional Económica (FNE) entre las empresas CMPC Tissue y SCA Chile, quienes habrían sostenido durante más de 10 años un cartel de reparto de mercado y fijación de precios en el negocio de productos de papel tissue.

“Condenamos con total fuerza estos hechos que atentan contra la libre competencia que es la esencia del desarrollo empresarial, que produce un efecto dañino no solo en el prestigio de la empresa, sino que directamente a cientos de miles de personas. Son hechos que condenamos total y absolutamente”, dijo el presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), Alberto Salas.

Por su parte, el presidente de la Sofofa, Hermann von Mühlenbrock, aseveró: “Quiero repudiar de la forma más enérgica lo que nos hemos enterado ayer. La Sofofa siempre va a condenar estos hechos, creo que nos hacen tremendamente mal (…) vamos a seguir trabajando para que estos hechos no se vuelvan a repetir, ya que afectan fuertemente a la fe pública y a las personas”[146].

Uno de esos ejecutivos despedidos a los que se hace mención era Jorge Morel. Y uno de los empresarios a los que se refieren tácitamente es Gabriel Ruiz-Tagle. Ambos, señalados por la opinión pública y por sus pares, eran —ya en 2015— los chivos expiatorios de toda la causa.

Los intentos por mejorar la imagen de los empresarios ante la ciudadanía han sido una de las principales preocupaciones de las elites de esta época. Y es que la evidencia les muestra que su reputación está cada año más dañada. Por ejemplo, un estudio realizado por la consultora Cadem en conjunto con la Sofofa analizó la reputación empresarial entre 2015 y 2017 con siete encuestas practicadas en Santiago, Concepción y Valparaíso. En base a esos datos, podemos observar que, en la última muestra, un 56% de los encuestados declaró tener poca confianza en las empresas, cifra que era 3% menor a la primera muestra del año 2015. La imagen de las empresas, a ojos de los ciudadanos, fue empeorando conforme avanzaron los años. Dentro de los rubros estudiados, con la peor imagen aparecen las tabacaleras, los casinos de juego, las farmacias, las autopistas y las empresas papeleras. Pese a su evidente descrédito, las empresas se mantienen a flote en comparación con otros actores de la vida social, como la Iglesia, el Congreso o el Ejército de Chile.

En este marco, las cúpulas empresariales se han empeñado en mejorar la reputación de las empresas. A cargo de esa misión aparecen la CPC y la Sofofa. En 2016, la CPC eligió, por unanimidad, a Alfredo Moreno como nuevo mandamás. Se trataba de un excanciller, nada menos que del primer gobierno de centroderecha después de Pinochet. Antes, había sido un exitoso gerente en la empresa Falabella, siendo uno de los principales colaboradores del clan Solari.

Cuando Piñera ganó la presidencia de la República por segunda vez, volvió a convocar a Moreno al gabinete, quien asumió como ministro de Desarrollo Social. Transcurrido un año y medio, una rotación ministerial depositó a este personaje en el Ministerio de Obras Públicas.

Al marcharse Moreno, la CPC debió escoger a su nuevo líder. El escogido, en abril de 2018, fue Alfonso Swett Opazo, quien era director de Forus, un holding empresarial dedicado al retail. En paralelo, Swett es profesor de Ingeniería de la Universidad Católica, lugar donde fue un destacado estudiante. Durante su carrera se desempeñó como miembro del directorio de Elecmetal, Cristalerías Chile, Viña Santa Rita y del canal de televisión Mega. Llegó a ser presidente de la inmobiliaria Costanera y, más tarde, fue elegido mandamás del club deportivo de la Universidad Católica.

En la Sofofa, en tanto, el nuevo presidente fue electo en 2017 por medio de una aclamación, aunque el nombre escogido no estuvo exento de polémicas. Se trata de Bernardo Larraín Matte, hijo de Patricia Matte, sobrino de Eliodoro. Bernardo estudió Ingeniería Comercial en la Universidad Católica y luego realizó un posgrado en la London School of Economics. Larraín Matte desarrolló su carrera ejecutiva en Colbún, empresa dedicada al rubro energético, aunque eso no le sirvió para desligarse del escándalo de la Papelera. Al momento de asumir la presidencia del gremio, el heredero del clan pronunció un discurso que fue recogido en extenso por la prensa. Así puede leerse en el diario El Mercurio del día 31 de mayo de 2017:

Por medio de una aclamación fue electo presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) Bernardo Larraín Matte, por el período 2017-2019. El electo presidente tomó la decisión de nombrar como primer vicepresidente a Janet Awad (la primera mujer en llegar a ese puesto en la historia de la Sofofa) y como segundo vicepresidente a Gonzalo Said. En sus primeras palabras como líder gremial, agradeció a la directiva y al equipo ejecutivo saliente de la institución que ha liderado estos últimos años.

“Esta es una labor de mucho trabajo y también de algunos malos ratos y creo que ellos no deben empañar la satisfacción de lo realizado”. Asimismo, tuvo palabras para Rodrigo Álvarez, quien bajó su candidatura, por su aporte al debate con una “mirada constructiva y de futuro”. El nuevo líder gremial afrontó las críticas que enfrentó durante la campaña electoral de la Sofofa, debido a su relación con CMPC, empresa que ha protagonizado casos de colusión. “La crítica asociada a mi persona de haber sido director por algunos períodos de la filial de CMPC, que se vio involucrada en un grave caso de colusión, por supuesto que es legítima, incluso necesaria, como ya lo he dicho los graves hechos me indignan, pero también me siento muy orgulloso de cómo CMPC ha enfrentado esta dolorosa coyuntura”, dijo.

Añadió que “creo que las empresas, así como las personas, no son grandes porque no se equivocan, sino que la medida de su grandeza está dada por cómo reaccionan frente a sus errores y crisis”. Dijo además que “nadie asume un cargo de esta responsabilidad sin una carrera de virtudes y aciertos, sin defectos y errores. Créanme que cada una de las críticas que hemos recibido nos permiten estar mejor preparados para entrar a la cancha del debate público”[147].

El símbolo es potente: un Matte es el líder electo por aclamación en el gremio de los gremios, en contexto de colusiones y escándalos protagonizados por su familia. Como vicepresidenta, eligió a Janet Awad Pérez. Este es un nombre interesante: se trata de una ingeniera de amplio prestigio por su trabajo en la empresa Sodexo, donde llegó a ser presidenta regional para el Cono Sur. Además, es sobrina de Jorge Awad, expresidente de la Asociación de Bancos. El mismo que, cuando estalló el escándalo, había pedido explicaciones públicas a los Matte.

La presencia de Matte en la Sofofa se complementa con su vicepresidencia en Icare, el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas. Esta institución se dedica a organizar foros, congresos, seminarios, cursos y publicaciones sobre educación gerencial y empresarial para los nuevos tiempos, y sirve de punto de encuentro para la reflexión interna de la clase empresarial

sobre su propia gestión. Durante los últimos años, Bernardo Larraín Matte ha sido protagonista de Icare, ejerciendo una de las vicepresidencias. Junto con él, resalta el nombre de una reconocida abogada: Nicole Nehme, la cual ha tenido a su cargo la promoción de la educación sobre libre competencia entre los gerentes y ejecutivos. La dupla Bernardo Larraín-Nicole Nehme se ha vuelto común en los foros empresariales y en la prensa, configurándose como voceros de las nuevas prácticas y el recambio de rostros[148].

El tercer siglo

Estamos en presencia de la renovación generacional del clan más tradicional de la elite chilena. Bernardo Larraín Matte es, un siglo después, el continuador simbólico de Luis Matte Larraín, el fundador de la Papelera en 1920. La familia se abre paso en el tercer siglo de vida republicana, con un Chile modernizado y altamente desigual. Su lugar en las clases dirigentes viene acompañado, por ende, de una exposición permanente a la crítica y al juicio público. La nueva sociedad de masas, que han accedido al consumo y a la educación universitaria, no contempla lugares sacros ni para clanes ni para familias tricentenarias.

Del mismo modo, CMPC comienza su segundo siglo de vida empresarial. La evolución de la compañía, en términos financieros, logísticos y comerciales es sorprendente. En un siglo, se ha transformado en la firma más globalizada de la economía criolla. Su éxito, en los números, es innegable. Junto con eso, hay que mirar este progreso de una empresa específica al alero de las políticas estatales y el concurso de la clase política de cada época. ¿Cuán distinta sería la historia de la Papelera sin la influencia de los Alessandri a mitad de siglo, por ejemplo? ¿Cuán distinta habría sido su hoja de ruta si el Estado no hubiera tenido políticas arancelarias proteccionistas durante largas décadas del siglo pasado? ¿Cuán anchas serían las espaldas financieras del clan si no hubieran accedido a la propiedad de empresas públicas privatizadas como Colbún y Entel? En fin, ¿cuánto de este salto cuantitativo se explica por la libre competencia y la eficiencia en los negocios? Estas preguntas retóricas no pretenden horadar la evidencia sobre el éxito empresarial de la Papelera; más bien, buscan observar

ese éxito a contraluz de los fenómenos políticos y sociales del siglo donde se insertan.

Desde un plano general, con los hechos puestos en perspectiva, vemos dos fenómenos paralelos en el desarrollo económico durante la transición democrática chilena. De un lado, se fue incubando un alza sistemática del costo de la vida. Del otro, las empresas nacionales crecieron exponencialmente y sofisticaron sus métodos de producción. Como consecuencia, el período actual ha elevado, sostenidamente, el producto interno bruto y los indicadores de pobreza. Asimismo, se ha expandido la brecha entre ricos y pobres, abriendo un abismo entre los dueños de la producción y los trabajadores. Todos estos factores han empujado a las elites empresariales a niveles mundiales y continentales, creando compañías que se cotizan en miles de millones de dólares.

En esta historia hemos visto cómo tres modestas cadenas de farmacias terminaron valiendo fortunas. Luego, examinamos cómo tres empresas avícolas pasaron de vender pollos vivos a convertirse en actores globales de la carne de ave. Más tarde, analizamos a las tres principales supermercadistas y vimos que, en menos de cincuenta años, pasaron de pequeños almacenes a gigantescos hipermercados. En el caso de las papeleras, chicas y grandes, vemos el mismo fenómeno, aunque expandido por el peso social de los Matte y por los oceánicos mercados que han logrado abrir para sus productos.

Después de la colusión, hubo años difíciles para CMPC.

Hacia 2018, sin embargo, la prensa ya reportaba ganancias para la compañía y auguraba primaveras en su horizonte. En un reportaje de Economía y Negocios de El Mercurio, publicado en marzo de 2018, pueden leerse los nuevos nombres y los renovados bríos con que la Papelera enfrentaría el futuro:

La filial de tissue de Empresas CMPC ha logrado avanzar fuertemente de forma paralela a la batahola que generó en Chile el caso de colusión en el mercado del papel higiénico. Este salió a la luz pública hace casi dos años y medio, tras la delación de la Papelera, y terminó su capítulo en el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC).

Ese avance le ha permitido a CMPC Tissue proyectar ventas por cerca de US$ 2100 millones para este año en productos como papel higiénico, toallas de papel, servilletas, pañales para niños y adultos y toallas femeninas. Ese monto es ocho veces superior a los US$ 266 millones que vendía esa subsidiaria en 2002. Así, hoy esta área representa el 37% de los ingresos de la Papelera, superada solo por el rubro celulosa (47%).

Igualmente, en los últimos 15 años la filial de tissue ha concentrado inversiones por más de US$ 1654 millones y cuenta con 23 instalaciones administrativas e industriales que se ubican en 15 ciudades de ocho países. A la vez, da empleo a 8300 personas, cerca de la mitad de las 17.000 que trabajan en la compañía de los Matte.

El directorio de CMPC aprobó reorganizar esta área para seguir expandiéndola. Junto con realizar cambios en la administración, se puso en marcha un plan de entre US$ 600 millones y US$ 900 millones en inversiones en los próximos tres años, donde destacan nuevas plantas en Brasil, México y Argentina.

Gonzalo Darraidou permanecerá a la cabeza de la gerencia general de la filial Tissue, a quien hasta ahora le reportaban los ocho gerentes generales de los países donde tiene presencia directa la empresa. Ahora, además de estar bajo su tutela los gerentes de área de recursos humanos, finanzas, desarrollo, industrial y legal, se crearon tres gerencias de categorías de productos: tissue, fuera del hogar y sanitarios.

La reorganización pondrá énfasis en los mercados de mayor envergadura y potencial de crecimiento, los que son Chile, Brasil y México, cuyos gerentes reportarán directamente a Darraidou. A la vez, se creó una gerencia Latam, a la que le informarán las gerencias de Argentina, Perú, Colombia, Uruguay y Ecuador.

"Se trata de un reforzamiento de la estructura, de manera que podamos adecuarnos a las necesidades de crecimiento y ser una firma multilatina, una empresa chilena con operaciones en ocho países, pero con ventas en más naciones, que tiene que adaptarse a realidades locales", comenta el gerente general de Empresas CMPC, Hernán Rodríguez. "Hemos decidido focalizar un esquema matricial al tener responsables por categorías en toda Latinoamérica", agrega[149].

El enfoque latinoamericano de la empresa es uno de los rasgos distintivos del discurso con que CMPC ha buscado dar vuelta la página. En las millonarias cifras continentales puede verse el poder de mercado que la compañía chilena ha conseguido. En base a la información que nos aporta El Mercurio, podemos ver que sus pretensiones futuras no son menos ambiciosas, en tanto la Papelera invertirá en modernas plantas en Argentina, Brasil y México, los tres gigantes de Latinoamérica. A este ritmo, la empresa de los Matte se convertirá pronto en una de las empresas papeleras más grandes y globales del mundo.

Dentro de la expansión del clan, la pieza financiera clave la constituye el Banco Bice, del cual son controladores. Esto nos permite observar un rasgo sustancial de esta época: la importancia de la banca al interior de los grandes grupos económicos. En la economía de este siglo, los bancos no son "un negocio más", sino que constituyen la plataforma financiera general para apalancar otras empresas o proyectos. Cada grupo económico chileno relevante tiene un banco asociado. Así ocurre con el grupo Luksic, dueño del Banco de Chile; con la familia Yarur, dueña del banco BCI; el clan Solari, con el Banco Falabella, por nombrar algunos ejemplos. En otros casos, los bancos se conforman como sociedades entre dos o más grupos de mediano tamaño, como es el Banco

Consorcio, propiedad de los clanes Fernández León y Hurtado Vicuña. Asimismo, existen casos donde los grupos chilenos han creado o reinventado bancos y se los han vendido a capitales extranjeros, como es el caso del banco CorpBanca, del que era propietario Álvaro Saieh, a quien compraron los brasileños de Itaú.

A nivel gerencial, los bancos también han sido la fecunda madriguera desde donde han brotado generaciones y generaciones de altos ejecutivos que, más tarde, desembarcan en otros ámbitos de la economía. Incluso más, ha habido casos, dentro de la clase gerencial bancaria de los ochenta, donde los personajes pasan de ser gerentes de un banco a ser candidatos o destacados parlamentarios. Así fue el caso de un joven economista que, durante los ochenta, fue gerente en un banco nacional y, tres décadas después, llegó a la presidencia de la República.

La joya del Pacífico

El año 2018 marcó el repunte de la Papelera. La compañía informó a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) que sus ganancias fueron de cerca de quinientos millones de dólares, un alza que quintuplicó las utilidades, si se compara con los cien millones que obtuvieron en 2017. Las ventas del holding superaron los seis mil millones de dólares, 22% superiores a las registradas en el año anterior. Es importante anotar la producción récord de la planta de Guaíba, en Brasil, que produjo más de dos millones de toneladas. En el contexto de su espectacular 2018, la empresa volvió a ser objeto de reportajes económicos. Los renovados vientos que aireaban a la compañía fueron el eje del siguiente reportaje de La Tercera:

Nuevos aires están soplando en CMPC. La empresa controlada por la familia Matte está nuevamente haciendo cambios relevantes en su estructura interna, pero ahora pensando en la forma de enfrentar un nuevo futuro, lejos del ruido y daño reputacional que le causó el caso colusión del confort. La firma quiere

reimpulsar otras áreas de negocios, distintas a las ya tradicionales tissue y celulosa, con el fin de aprovechar los buenos resultados que está arrojando la forestal y también para apostar a abrir nuevos mercados.

Actualmente, CMPC viene terminando un primer semestre con resultados históricos, impulsados por el buen precio que está registrando la celulosa, commodity que está alcanzando valores récord, y también, porque todas las plantas que producen pulpa del grupo están llegando a su operación máxima, lo que incluye a la filial brasileña Guaíba, la joya del holding. Junto con eso, la firma está teniendo un buen desempeño reputacional, al ser incluida en el índice de sostenibilidad de Dow Jones 2018, uno de los principales indicadores de Wall Street. Además, la acción de la forestal logró el jueves un nuevo máximo histórico, haciendo que su valorización bursátil supere los US$ 10.000 millones.

Y es por esta buena racha que los miembros del directorio de la papelera decidieron analizar cada área de negocio del grupo, con el objetivo de rentabilizar de mejor manera los buenos resultados que se esperan para este período[150].

Uno de los logros que anota este reportaje es que, en 2018, la Papelera fue admitida en el índice de sostenibilidad de Wall Street. En paralelo, la valorización bursátil de la empresa tocó los diez mil millones de dólares, una cifra inimaginable hace un siglo atrás. Es, de hecho, la compañía papelera más exitosa de todo el Cono Sur, siendo el líder de todos los mercados que implica el océano Pacífico. Solo falta el desembarco en las capitales de Asia y, así, el hemisferio completo tendría acceso a productos de los Matte.

La adaptación de la empresa ha venido de la mano con la adaptación del liderazgo. Por primera vez en casi un siglo, la conducción simbólica del clan está separada de la gestión de CMPC. Antes, la cabeza de la familia era también el presidente de la Papelera, como si ambos roles fueran uno y el mismo. Así fue con Eliodoro y con su padre. Actualmente, quebrando con esa tradición, vemos

que la gestión de la empresa está a cargo de Luis Felipe Gazitúa y en el directorio encontramos nombres desvinculados de la familia, como la exministra Vivianne Blanlot y el excontralor Ramiro Mendoza.

El liderazgo simbólico del clan no está en la orgánica de CMPC. Bernardo Larraín Matte es, claramente, el heredero del grupo tanto en su rol público como en su concepción del poder empresarial. Su mandato como presidente de la Sofofa le permitió transformarse en una voz decisiva dentro de la clase dirigente. Al mismo tiempo, su influencia en Colbún lo hace conocedor in situ de una de las materias más sensibles del futuro: la energía. Así, en el doble rol de empresario y líder gremial, Bernardo Larraín fue reelecto presidente de la Sofofa en mayo de 2019. Nuevamente, nadie intentó siquiera competir contra él. Y es que su influencia, en dos años de mandato, solo había crecido. Al ser reelecto, el periódico económico Pulso le realizó una entrevista donde podemos rescatar las siguientes reflexiones:

El presidente de Sofofa, Bernardo Larraín Matte, quien seguirá en el cargo por dos años más, se refirió a los principales desafíos del gremio y del país y señaló que hay que revertir la crisis de desconfianza que afecta a muchos espacios públicos en estos días.

“Si la cancha donde transcurre lo público está deteriorada y prevalece la desconfianza, no hay sociedad que pueda evolucionar, ni empresas que puedan desarrollarse, ni economía que pueda crecer”, indicó Larraín Matte en la presentación del Consejo Ejecutivo del gremio. Y agregó que “las instituciones no deben ser vistas como víctimas de una ciudadanía empoderada que de pronto quiso derrumbarlas, sino que como espacios en los que los ciudadanos cifran altas expectativas”[151].

La crisis de confianza que viven las empresas, la cancha de lo público, el deterioro de la política, las expectativas de los ciudadanos son elementos discursivos que solo pueden comprenderse a la luz de un cambio de época. Una

nueva generación de empresarios toma la posta en sus respectivos clanes y su cultura mercantil, si bien sigue patrones conocidos, está más actualizada que la de sus predecesores. Se lee una novísima mentalidad que, empujada por líderes como Bernardo Larraín, va tomando el espacio que antes tenían otros. Ya no se habla del crecimiento a secas, del empleo a secas. Ahora se lee un vocabulario adaptativo, capaz de diluir la conflictividad y el rechazo.

Larraín Matte es el líder de esta nueva retórica, el sujeto que busca hacer carne el discurso. Su rol, por ende, no puede ser minimizado. Es el heredero del clan económico más tradicional del país y, al mismo tiempo, es el mandamás de la Sofofa en tiempos de desconfianza hacia los empresarios. Su comportamiento y declaraciones obedecen a una aguda estrategia diseñada para navegar en tiempos de tormenta. Bernardo es el heredero de algo más que un grupo económico, algo más que una fortuna financiera, algo más que un imperio comercial. Larraín Matte es, desde este punto de vista, el empresario más relevante de esta época. Su nombre será objeto de estudio en el futuro, así como lo fueron sus predecesores. Las luces y las sombras del personaje deberán dibujarse en consonancia con las circunstancias en que le ha tocado desempeñarse, y las colusiones descubiertas estructuran el marco de estas.

Los casos de Gabriel Ruiz-Tagle y Jorge Morel nos permitieron escudriñar en la configuración de conciencia de la clase gerencial. Del mismo modo, el examen de Bernardo Larraín Matte nos habilita para prefigurar a los empresarios del siglo que tenemos por delante. Este sujeto es la metáfora de una válvula de escape, una adaptación subjetiva, mediante la cual todo el clan se renueva. Asimismo, como presidente de la Sofofa, su juventud visibiliza la adaptación generacional de la clase empresarial. Esta renovación, hemos visto, es incomprensible sin las escandalosas colusiones. Atrás parecieran quedar los tiempos en que se acordaban precios en cuarteles de bomberos, cuando se concebían los productos como panzers y se arrojaban computadores al agua por temor a ser descubiertos. Atrás pareciera quedar una década donde conocimos el manejo de los precios de los medicamentos, los cuales se transformaron, lentamente, en los más caros del continente. Atrás parece quedar el tiempo donde un gremio organizó una colusión que trozaba el mercado de los pollos. En el horizonte se lee una nueva forma de hacer empresa en un país que, en solo una

década, se ha transformado profundamente.

Eso, al menos, es lo que se lee en el papel.

Epílogo

El país del libre mercado

El mercado no es un invento del capitalismo. Siempre ha existido.

Es un invento de la civilización.

Mijaíl Gorbachov

Los casos que hemos analizado nos abren ventanas para pensar la sucesión de escándalos como escenas del teatro del mercado nacional. Al mismo tiempo, pueden verse como pruebas en contrario, muestras de que en Chile no ha habido libre competencia durante la época estudiada. Las tres colusiones en las que nos sumergimos nos revelan que aquellos mercados se encontraban afectados en sus precios y en sus cuotas, por lo menos, desde hace una década. Salvo la breve colusión farmacéutica —que duró escasos meses—, los demás casos nos muestran arquitecturas colusorias de largo plazo que desafían, en su integridad, al modelo económico.

Durante la transición chilena, dos retóricas ocuparon el centro de la escena: la democracia y el libre mercado. La primera se concibió como un proceso, una transición hacia de la cual nunca se supo su puerto de llegada ni su fecha de término. La segunda se pensó como una continuidad con las políticas libremercadistas que empujó la dictadura. Ambas hebras constituyen, en conjunto, el discurso bien pensante durante tres décadas. Se ha dedicado abundante literatura al asunto de la democracia, es decir, a la evaluación democrática de la transición. Escasos textos pueden encontrarse, en cambio, respecto al análisis del devenir del mercado durante la época posterior a Pinochet. Este desbalance comenzó a equilibrarse conforme la opinión pública

se fue volviendo cada vez más crítica hacia las elites empresariales. En esta última década, aparece una hebra inesperada: se produce una crisis de confianza materializada como arista sobreviniente en la transición chilena, y que golpea a todas las instituciones públicas y privadas, incluyendo a los empresarios.

En paralelo, otras instituciones se consolidaron como agentes de fiscalización. La FNE es una pieza fundamental sin la cual se haría imposible este relato. Consecuentemente, los fiscales nacionales que han llevado a cabo los litigios y las investigaciones son personas decisivas en quienes valía la pena detenerse. La historia corta de la Fiscalía Nacional Económica se inserta, a su vez, en la evolución que muestra el mercado chileno durante la transición. Después de, al menos, dos décadas de precariedad normativa y fiscalizadora, la tercera década se caracteriza por el rol de las instituciones públicas, la FNE y el TDLC al cuidado de la libre competencia y los mercados eficientes.

Estos casos nos muestran un rol del Estado que va más allá de lo policial y se adentra en lo regulatorio. Este es un adjetivo que se volvió usual en la literatura jurídica y económica desde finales de los noventa en adelante. Se habla, desde entonces, de mercados regulados, derecho regulatorio, sectores regulados, y una larga lista de expresiones similares. Todas se refieren, al final del día, al rol que el Estado ha tomado en el mercado, fiscalizando e investigando asuntos que antes habrían sido impensados. La legislación fue perfeccionando, a partir de los decretos de la dictadura y sus sucesivas reformas legales, un diseño institucional que acorraló las colusiones y otras conductas anticompetitivas. Esto, a su vez, provocó que las empresas debieran actualizar sus prácticas y mejorar sus procesos internos. Verse expuesto a una colusión podía ser motivo de descrédito y largas maratones judiciales que, como vimos, se extendieron por años.

Si esta es la época del libre mercado, de la apertura globalizada, también es la época de las colusiones y los carteles continentales. Si estos son los tiempos de la libre competencia, también son los tiempos de los pactos para acordar cuotas de mercado. Dicho de otro modo, los casos analizados prueban una cosa y la otra, la paradoja que significa la tensión entre el discurso y la práctica. Mientras

se predicaba el discurso del libre mercado en columnas, libros y seminarios, las más grandes compañías chilenas se nutrían de las colusiones y los trucos. Todos convertidos, generacionalmente, estructuralmente, en voceros del discurso oficial, a la vez que sus prácticas diarias contradecían ese discurso.

Así las cosas, esta historia puede leerse en un sentido o en el otro, o bien como el relato de una paradoja. Se habla del libre mercado, se practica la colusión. Se predica la competencia, se escriben correos colusorios. Se promueven unas ideas, se llevan a la realidad exactamente las contrarias. Por cierto, cada agente lo hace en búsqueda de su propio beneficio, tratando de mejorar su posición relativa. Esto corre para las empresas y para las personas. Los sujetos buscan ascender en sus compañías, consolidarse en sus cargos, acceder a mejores puestos. Lo mismo pretenden las empresas, que quieren cada vez más utilidades, para pagar mejores dividendos a sus accionistas, a fin de que suba el precio de cada acción que se transa en el espacio bursátil. Desde el químico farmacéutico que atiende una farmacia hasta las grandes corporaciones organizadas, todos buscan su progreso material propio. Ya lo decía Adam Smith: no es de la benevolencia del carnicero, cervecero o panadero desde donde obtenemos nuestra cena, sino de su preocupación por sus propios intereses. El mercado, pensaba Smith, estaba regido por una mano invisible que coordinaba estos intereses y lograba que, en puntos de equilibrio, todos saliéramos beneficiados. ¿Quién decide el límite y el marco de este juego? ¿Qué debe hacer el Estado para combatir a aquellos que no respetan las reglas mínimas del mercado? ¿Quién decide, al final del día, esas reglas mínimas? ¿Qué importa más, el poder real de cada empresa o el poder del Estado como regulador?

Estas son preguntas que aparecen con fuerza en la década que tenemos por delante. En esta era de las colusiones, los tres mercados analizados no fueron los únicos donde explotaron los escándalos; existe una docena de industrias donde las prácticas colusorias fueron enfrentadas judicialmente. Cuando se miran los rubros involucrados, aparecen los grandes grupos económicos chilenos y algunas marcas internacionales. En la práctica, todos los clanes exitosos del país han estado implicados, de un modo u otro, en casos de colusión.

Es conveniente revisar, someramente, ese listado de causas.

La era coludida

El politólogo Claudio Fuentes se ocupó de resumir, en una columna publicada en Ciper, la veintena de escándalos sobre colusión que hemos vivido en la última década. En su breve ensayo, Fuentes parafrasea el título de la famosa obra del Teatro Ictus Lindo país esquina con vista al mar. En la columna titulada “Chile: lindo país (coludido) con vista al mar”, el politólogo realiza un detalle, año a año, de cada uno de los casos.

2008. La Corte Suprema confirmó la colusión de las empresas de retail Falabella y París que presionaron a proveedores para que no participaran en una feria donde se venderían TV plasma. La multa aplicada alcanzó a US$ 8 millones.

2008. La Corte Suprema confirmó la sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) en contra de 74 médicos de Punta Arenas que establecían acuerdos para fijar precios de sus prestaciones médicas.

2009. La Corte Suprema confirmó la sentencia en contra de la Asociación Gremial de Buses Interbus por asignarse cuotas de mercado y excluir otras empresas del rubro.

2012. La Corte Suprema confirmó la sentencia en contra de las farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand por fijación ilegal de precios entre 2007 y 2008. Fueron multadas por cerca de US$ 20 millones.

2012. La Corte Suprema confirmó la sentencia en contra de un grupo de radioemisoras que se concertó para eliminar la competencia en concursos públicos convocados por la Subsecretaría de Telecomunicaciones, con el objeto de adjudicarse concesiones radiales. Incluyó a las radios Valparaíso, Bio-Bio y Corporación, entre otras. Se les aplicó multas por un total aproximado de US$ 500.000.

2013. La Corte Suprema ratificó la decisión del TDLC y aplicó una multa por US$ 10 millones a Whirlpool por participar de un esquema internacional de colusión en fabricación de refrigeradores, operación que se desarrolló entre 2004 y 2008.

2014. La Corte Suprema ratificó la condena en contra de tres empresas de buses interurbanos (Pullman Bus, Atevil Mecánica, Alejandro Cabello), por coludirse para repartir frecuencias y alzar tarifas. Se le aplicaron multas por poco más de US$ 1 millón a dos empresas, dado que la tercera se eximió por delación compensada. Ese mismo año las empresas Pullman Bus y Bahía Azul fueron condenadas por alza concertada en los pasajes Santiago-Cartagena.

2015. El TDLC aplicó multas por cerca de US$ 3 millones a tres empresas proveedoras de asfalto (ACh, QLa, Dynal Industrial S.A.) por haber acordado asignarse la provisión de asfalto en obras entre 2011 y 2012. Una cuarta empresa, Enex, se acogió a la figura de delación compensada.

2015. La Corte Suprema confirma la sentencia por colusión del TDLC en contra de Agrosuper, APA, Ariztía y Don Pollo por colusión en el precio de la venta de pollos, condenándolas a pagar US$ 58 millones, cartel que se mantuvo por al menos diez años.

2015. La Fiscalía Nacional Económica (FNE) presentó una acusación ante el

TDLC en contra de seis empresas navieras por haberse concertado en el transporte marítimo de automóviles. El caso se encuentra pendiente en el tribunal.

2015. La Corte Suprema confirmó una sentencia en contra de tres empresas de buses que se coludieron para establecer alza de precios en la ruta Copiapó-Caldera, debiendo pagar multa de cerca de US$ 138.000.

2016. La Corte Suprema ratificó la decisión del TDLC de condenar a 25 médicos ginecológicos en la provincia de Ñuble, por haberse coludido para fijar el precio de consultas médicos y de procedimientos quirúrgicos, lo que ocurrió desde 2012 a 2014. La multa total ascendió a US$ 63.000.

2016. La FNE decidió cerrar la investigación por colusión en el mercado de los pañales entre la CMPC y Kimberly-Clark, aunque pudo comprobar contactos para alterar el precio de los pañales en el período 2002 y 2009. La prescripción de los delitos fue la causal para el cierre de la indagatoria.

2017. El TDLC condenó a la CMPC y SCA (Chile) por coludirse en la asignación de cuotas de participación en el mercado de venta de papel higiénico y fijar precios desde el año 2000 al 2011. Se aplicaron multas por US$ 18 millones y se eximió a CMPC del pago de multa por delación compensada.

2018. El TDLC acogió el requerimiento presentado en contra de los laboratorios Fresenius Kabi Chile, Sanderson y Biosano por coludirse para participar en licitaciones convocadas por la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional del Servicio de Salud de Chile, lo que habría ocurrido entre 1999 y 2013. Se aplicaron multas que ascendieron a US$ 27 millones. A Biosano no se le aplicó multa, ya que se acogió a la delación compensada.

2018. La FNE presentó una denuncia por colusión en contra de Faasa Chile Servicios Aéreos y Martínez Ridao Chile por establecer un acuerdo para restringir la competencia en el combate y extinción de incendios forestales entre 2009 y 2015, afectando los precios del mercado de aviones cisterna.

2018. La FNE presentó una denuncia por colusión en contra de 111 médicos cirujanos de la Región de Valparaíso que desde por lo menos 1985 se han coludido para fijar precios de atenciones médicas y procedimientos quirúrgicos. Además, la asociación gremial de la región participaría de este esquema de fijación de precios.

2018. La FNE presentó un requerimiento al TDLC por eventual colusión de 11 empresas de transporte público en Temuco y Padre Las Casas que entre 2003 y 2017 buscaron limitar la cantidad máxima de buses y taxi-buses, limitando la libre competencia. El caso está bajo investigación.

La última condena del TDLC fue para Walmart, Cencosud y SMU, por fijar precios para la venta de pollo fresco.

2019. El TDLC condenó a tres cadenas de supermercados (Cencosud, SMU y Walmart) por concertarse para fijar precios de venta de pollos frescos entre los años 2018 y 2011, aplicándoles una multa de US$ 12,4 millones.

El extenso listado refleja lo expandida que está esta práctica en el empresariado y la diversidad de rubros que abarca. Pero también demuestra la existencia de una institucionalidad que ha ido evolucionando para corregir estas “fallas” del mercado[152].

Este resumen nos indica, con claridad, la profundidad y gravedad de las colusiones descubiertas durante esta década. El accionar de la FNE, así como las sentencias del TDLC, se inscriben, en conjunto, en la historia del derecho chileno. En el mismo plano, las crónicas sobre la economía nacional deberán reconocer, en estos diez años, un momento en el cual las instituciones públicas empujaron, mediante el ejercicio del poder punitivo estatal, a una mejora de las condiciones de mercado. Todos estos procesos han sido dinámicos, coetáneos y repentinos, lo que impide que, a vista corta, podamos apreciar su verdadero impacto en la estructura comercial chilena.

Un fenómeno que deberá ser estudiado con mayor perspectiva es el del aumento del costo de la vida, lo que no se agota solo en una cuestión matemática que se mide con los índices inflacionarios. Durante esta década Chile se ha vuelto un país caro para sus propios habitantes y Santiago ha ingresado al club de las capitales más caras del planeta.

El costo de la vida sube otra vez

Las cifras de inflación entre 1990 y 2019 son las mejores de la historia de Chile. En comparación con las décadas previas, el control inflacionario parece un verdadero milagro. Esto ha generado un contexto de estabilidad de la moneda nacional, el peso, y cierta continuidad de los precios. Sin embargo, pese a las buenas cifras, el país se volvió caro para sus propios habitantes. Esto, en parte, se explica por los bajos sueldos. Del mismo modo, la explicación radica en que ciertos mercados, de gran impacto en la vida diaria, han visto sus precios incrementados hasta niveles de capitales europeas. En una columna de opinión, el urbanista Francisco Vergara Perucich relató su experiencia al comparar el costo de la vida en Londres con Santiago:

Llevo viviendo en Londres más de un año por razones de estudio. Llegué en diciembre a Santiago con una idea en mente: “Este mes que voy a estar en Chile voy a ahorrar mucho”, asumiendo que nuestros costos de vida debiesen ser menores que los de un londinense. ¡Qué equivocación más grande!

Me he sorprendido al ver el costo de vida de los santiaguinos hoy en día. Más aún cuando se trata de cosas cotidianas, como bienes y servicios básicos.

Si bien yo no soy economista, soy un ciudadano que día a día utiliza el dinero para realizar sus actividades. Por una cuestión aritmética, no me cabe en la cabeza que una ciudad como Santiago, cuyo PIB per cápita es de USD 15.208, tenga costos de vida tan similares a los de Londres, cuyo PIB per cápita es de USD 63.300. Sumemos el antecedente de que el sueldo mínimo en Chile es de $210.000, mientras que en Inglaterra es de $863.000, es decir, cuatro veces mayor.

Para puntualizar, algunos detalles. El arriendo de viviendas en Londres es dos veces más alto que en Chile y eso es un fenómeno que ha generado gran preocupación en el Reino Unido. Al menos en ese ítem sí podemos afirmar que es más caro Londres que Santiago. Por otro lado, he comparado el arancel de la carrera de Medicina en la Pontificia Universidad Católica de Chile (ranking 195) y en la University College London (ranking 4). La diferencia de ranking corresponde únicamente a un 29% de diferencia de aranceles. Finalmente, el prepago móvil consultado corresponde a la misma compañía que cuenta con sucursales en Santiago y Londres.

A mi parecer, lo que ocurre aquí es una total carencia de ética por parte de las empresas que proveen de servicios básicos a los santiaguinos, sumado a un Estado absolutamente pasivo y promercado. A todos los problemas relacionados con la escasa distribución de riqueza que caracterizan a Chile, se suma un costo de vida altísimo e irreal, disminuyendo así la capacidad de ahorro de los ciudadanos, quienes además tienen un fácil acceso al endeudamiento, dejando

toda la distribución de la riqueza en manos de un mundo privado inescrupuloso y derechamente abusador.

Esto excede la discusión ideológica de si el modelo neoliberal es bueno o malo para nuestra sociedad, considerando que Londres no es precisamente un paraíso comunista. Esto tiene que ver con la ética social de las empresas y la responsabilidad cívica del Estado a la hora de resguardar la estabilidad de la ciudadanía a la cual dice representar y promover.

No creo que sea mucho pedir que ante la comodidad que expresa la clase política y empresarial con este modelo económico se generen algunos acuerdos mínimos en materia de facilitar la vida diaria sin hacer caer a la gente en sendas deudas adquisitivas con el fin de parar la olla.

De seguro una horda de economistas va a intentar explicar la tabla que he confeccionado, haciendo hincapié en ciertos aspectos conceptuales en los que he incurrido en errores básicos, de primer año dirán algunos. No obstante, y más allá de la explicación del fenómeno económico que justifica esta realidad, los números no mienten a quienes somos ciudadanos comunes; el costo de vida en Santiago es ridículamente similar al de las ciudades más caras de Europa y eso nos debe preocupar a todos[153].

El costo de la vida sube otra vez, cantaba Juan Luis Guerra, y algo parecido se lee en la columna transcrita. Santiago de Chile, una ciudad al sur del tercer mundo, tiene precios similares a los de Londres, una capital centenaria que llegó a ser el centro de un imperio. Este fenómeno, el del alza del costo de la vida, convive con la sofisticación del mercado chileno y la expansión de las empresas nacionales. Evidentemente, no todos los precios han sido objeto de colusión y estos son, en estricto rigor, una pequeña minoría dentro de los miles de productos que se comercializan a diario. Sin embargo, el simbolismo de las colusiones ha hecho que se relacione, popularmente, los altos precios con las colusiones. Esta asociación ha sido una de las armas retóricas que han dañado

exponencialmente la reputación de los empresarios.

Esto nos invita a pensar en las décadas anteriores. Es necesario retroceder en los años para encontrar los cimientos estructurales del Chile actual. Previo a los noventa, los ochenta fueron los tiempos en que los Chicago Boys instauraron, por vía militar, las reformas neoliberales que caracterizan a la época. Antes de eso, en los setenta, el país conoció un proyecto socialista abortado por el golpe de Estado de 1973. Aquella década estuvo marcada por la inflación más alta de nuestra historia, multiplicando por cientos y miles de veces los precios. En los sesenta, la revolución en libertad de Frei Montalva fue el prólogo de la revolución con gusto a empanada y vino tinto de la Unidad Popular. Y, antes de eso, el país conoció niveles de inflación que ya venían alarmando a la clase dirigente. Fue, de hecho, en los cincuenta cuando se colocaron las bases iniciales desde las cuales se erigió el país del libre mercado que conocemos hoy.

El supuesto comienzo

La década de los cincuenta fue el preludio de los procesos revolucionarios del siglo XX.

Hacia mediados de esa década, el país experimentaba una inédita apertura moral desde el arte y la escena nocturna. Bim Bam Bum fue el nombre de una famosa compañía de revistas que comenzó a presentarse en 1953. El escenario era el tradicional Teatro Ópera, en la calle Huérfanos, pleno centro de Santiago. Esta compañía teatral es el símbolo cultural de una época de transformaciones y aperturas que convivieron con las crisis políticas siempre latentes. El radical Gabriel González Videla había entregado la banda presidencial a un militar, el general Carlos Ibáñez del Campo, quien asumió en 1952 con la promesa de barrer a los políticos corruptos.

El símbolo del Bim Bam Bum nos habla del surgimiento de los espectáculos nocturnos y de la aparición del erotismo en el escenario, así como del lugar postergado de la mujer en la sociedad y la vida pública. No fue sino hasta 1952 que las mujeres pudieron tener pleno derecho al voto en una elección presidencial, la que enfrentó a Ibáñez con el senador Arturo Matte Larraín, este último apoyado por los partidos Liberal y Conservador Tradicionalista. Por su parte, Ibáñez —o el Caballo, como lo apodó la prensa— solo tuvo el apoyo de pequeños conglomerados de vertientes opuestas, como el Partido Agrario Laborista y el Partido Socialista Popular, entre otros. Pese a la estrechez de su plataforma electoral, el general ganó la elección de 1952 e inició, así, su segundo mandato en La Moneda. Esto, luego de la dictadura que encabezó a finales de los veinte y que, contradictoriamente, lo volvió un personaje central del imaginario popular de las décadas siguientes.

En este segundo gobierno, Ibáñez debió lidiar con el indomable problema inflacionario, que generó, durante toda la década, una profunda inestabilidad monetaria y comercial. Solo en sus primeros dos años de gestión, el Caballo enfrentó tasas de 56% y 71% de inflación. Ya en su tercer año de mandato, los niveles se volvieron históricos, tocando un 84% acumulado en 1955, lo que constituyó el récord nacional hasta entonces. Esta explosión inflacionaria puede explicarse por diversos flancos, como las políticas “populistas” de Ibáñez, que empujó el gasto público hasta la frontera de lo posible. La historia también puede verse como el desenlace de una larga historia del problema inflacionario, que se arrastró a partir de la segunda mitad del gobierno de González Videla o quizás más atrás, hacia la década anterior, terminando el segundo mandato de Arturo Alessandri, el León. Con todo, fue en 1955 cuando el asunto tocó un clímax, y fue el gobierno de Ibáñez el que debió encarar la crisis.

En este contexto, apoyado por los partidos de derecha, el presidente solicitó la asesoría de una consultora internacional con sede en los Estados Unidos. La misión Klein-Saks es el nombre con que la historia recuerda la visita de un grupo de expertos que analizaron la economía nacional y realizaron una serie de propuestas. En esta “misión” el rol de los Estados Unidos, como potencia triunfante, no es neutral. Su gobierno era conducido entonces por el general Dwight Eisenhower, héroe de la Segunda Guerra Mundial. Este militar,

acompañado de un astuto vicepresidente llamado Richard Nixon, condujo la política internacional de Washington bajo el temor latente de la apertura de un “flanco sur”, esto es, que se iniciaran procesos de izquierda en el sur del continente americano.

La misión Klein-Saks evacuó un informe, en base al cual se intentó atajar la inflación. “Chile estaba sufriendo las consecuencias de consumir más de lo que producía”, era la conclusión dominante que proponía la misión. En consecuencia, la principal recomendación fue reducir el déficit fiscal y, junto con eso, limitar el crédito bancario al sector privado. Esto, en la práctica, era el fin de la sustitución de importaciones como estrategia productiva, que había dominado la retórica de los gobiernos radicales desde Aguirre Cerda en adelante. La misión proponía, expresamente, aumentar las importaciones y diversificar las exportaciones, atraer capitales extranjeros y eliminar los controles de precios. Todas estas medidas suponían un fin de ciclo respecto a lo que Chile había conocido en las décadas anteriores.

Pese a que las propuestas de la misión Klein-Saks no fueron consumadas en su totalidad, sí lograron sembrar las primeras ideas que germinaron luego en la dictadura de Pinochet. Así, el proyecto neoliberal de los ochenta encontró en la década de los cincuenta su germen. Al terminar aquel período, el país vivía una serie de transformaciones que desembocarían, un lustro después, en un tobogán revolucionario insospechado para la sociedad tradicional de mediados de siglo.

La inflación fue detenida gracias a las nuevas políticas implementadas por Ibáñez, logrando estabilizarla entre 1957 y 1962. A partir del hito del mundial de fútbol organizado en Santiago, la inflación vuelve a dispararse y se vuelve a convertir en un fenómeno incontrolable para la clase dirigente. Al mirar hacia atrás, se observa un capitalismo precario que no conocía, todavía, de la sofisticación que el nuevo siglo nos ha presentado. Antes de eso, en el período radical, la sustitución de importaciones había sido la incubadora de las empresas nacionales, con la Corfo como plataforma central. Previo a esta etapa, el país había conocido de otra misión norteamericana, llamada misión Kemmerer, que

es la base de la fundación del Banco Central, creado, precisamente, como una institución para enfrentar la inflación.

Esta misión operó en Santiago entre julio y octubre de 1925. Estuvo compuesta por economistas estadounidenses liderados por Edwin Walter Kemmerer, apodado “Doctor Dinero” por sus estudios sobre precios y políticas monetarias. Sus principales propuestas fueron la necesidad de establecer el patrón oro y la creación de una Superintendencia de Bancos y del Banco Central. Se recomendó la elaboración de una ley basada en el modelo norteamericano de la Reserva Federal, lo cual fue aplicado de forma general.

Estas propuestas fueron el arribo de una nueva cultura capitalista que dominaba el mundo en los veinte. En Chile, previo a eso, nuestra economía nacional había estado marcada por el dominio de los capitales ingleses y por la figura legal de los “estancos”.

Encomienda, hacienda, estanco

El mercado nacional no es un invento del neoliberalismo. Tampoco es creación de la misión Klein-Saks o del informe Kemmerer. El intercambio de bienes y servicios a cambio de dinero, el cual está respaldado por bancos, se remonta tan atrás como la república chilena. En cambio, el mercado, como creador de identidades y subjetividades, es un fenómeno cultural reciente. Su lugar, previamente, lo ocuparon otras instituciones y otras retóricas.

Durante la primera etapa de la Colonia, la estructura central de la naciente economía de la gobernación era la encomienda. La colonización supuso la explotación de las nuevas riquezas y la expansión del catolicismo. El derecho medieval fue utilizado como vehículo para esa tarea, estableciéndose una serie de figuras legales en las colonias. En Chile, fue particularmente influyente la

encomienda, institución central del derecho indiano. Al comienzo, fue conceptualizada como una recompensa por los servicios proporcionados a la Corona. En retribución, se hacían repartimientos de indios, es decir, un conjunto de población nativa organizada a través de caciques o curacas. Cada encomendero estaba autorizado para percibir tributos de los indios asignados. A cambio, estaban obligados a proteger y evangelizar a los indios, quienes eran considerados “incapaces relativos”, es decir, menores de edad que eran representados por su encomendero.

La implementación práctica del marco legal de las encomiendas adquirió matices distintos según el territorio. En Chile, la obtención de tributos por parte de los indios fue muy difícil dadas las condiciones económicas y sociales iniciales. Por esta razón predominó la llamada encomienda de servicio, que, en vez de la entrega de tributo, consistió en servicios personales que los indios realizaban, como mano de obra, predominantemente en lavaderos de oro. Esta mano de obra encomendada fue la primera matriz productiva de la naciente colonia. Debido al agotamiento aurífero, la encomienda chilena derivó en faenas agrícolas, siendo crucial para la formación del espacio rural que luego dominaría los siglos venideros.

La encomienda de servicio agrícola, donde los indios asignados por la Corona realizaban el trabajo de siembra, cultivo y cosecha, constituye la piedra angular sobre la cual se edificaría el gran constructo económico de la Colonia: la hacienda.

Visto así, podemos observar que las haciendas se levantaron en base a las encomiendas. La hacienda se transformó en la creadora de identidades y subjetividades; a ella se remiten los políticos, los abogados y los primeros empresarios chilenos del siglo XIX. Durante los tres siglos previos, la hacienda fue el espacio de crecimiento de las subjetividades, que reemplazaron las de la encomienda y se erigieron como matrices independientes. Así, los campos chilenos, en el valle central y en el sur hasta el río Biobío, se convirtieron en fundos productivos. Dentro de la hacienda, la figura del patrón, como líder

simbólico y económico, se relacionaba con sus inquilinos, capataces, peones y similares. Todas estas identidades, más tarde, se configurarían como gérmenes de las clases sociales que conoceríamos en los siglos republicanos. Sin la hacienda, no se entiende el Chile moderno. Personajes tan relevantes como O'Higgins y Carrera eran, de hecho, hacendados. El primero en la zona de Los Ángeles, a dos horas de Concepción, siendo heredero de los fundos de su padre, Ambrosio. El segundo, junto a su familia, era dueño de extensas tierras en la zona de El Monte, en la entrada sur de Santiago.

La producción de cada hacienda, en teoría, competía con la producción de las otras. Sin embargo, el organismo central garantizaba ciertos mercados para algunos productores. Ese rol fue ocupado primero por la Corona y, más tarde, por el Estado portaliano. Es lo que se llamó el estanco. Uno de esos famosos estancos, donde el Estado aseguraba condiciones monopólicas a un productor, fue administrado precisamente por Diego Portales, cuyo apellido es el adjetivo de toda una época. Sin la producción de la hacienda, tabaco en este caso, no hay estanco. Sin el apoyo de la coacción estatal, el estanco no es efectivo. En el fondo, es una sociedad comercial entre la fuerza del Estado y la producción comercial de la hacienda.

En una investigación densamente documentada, los historiadores Sergio Villalobos y Rafael Sagredo realizaron un examen histórico de los estancos. Según la mirada de estos autores, el estanco es una figura clave de la etapa colonial, constituyéndose como el eje institucional del mercado imperial de España. Se trata de un mercado de productores monopólicos con ganancias aseguradas por el rey, a fin de mantener estables los rubros clave. El primero fue el estanco del azogue, un derivado del mercurio que se utilizaba para fundir la plata. Al ser un elemento de primera necesidad para la Corona, la producción y comercialización de azogue se "estancó" mediante la regulación monopólica. Luego, los siglos venideros conocieron estancos de los naipes, la pólvora y —el más famoso de todos— el tabaco.

La ley que abolió los estancos se dictó en 1880, aunque su aplicación venía en

decadencia hacía décadas. Fue el tabaco, precisamente, el rubro que resistió hasta el final. Según relatan Villalobos y Sagredo:

El estanco del tabaco desde su instauración fue considerado una institución de tal manera injusta, que solo las angustias de la Hacienda Pública justificaban su existencia. Sin embargo, al comenzar la década de 1880 parecía evidente que ya no estaban dadas las condiciones para su permanencia.

De hecho, ya en 1872 la autoridad de Hacienda había comenzado a dar indicios de apreciar la realidad del estanco de una forma menos rígida. Entonces, el ministro Ramón Barros Luco afirmó que una de las modificaciones que menos dificultades ofrecía era "principiar por permitir el cultivo del tabaco en Chile, imponiendo una contribución por metro cuadrado en que se plantase".

(…)

En agosto de 1878 la Sociedad Nacional de Agricultura inició una nueva ofensiva, esta vez con éxito. En las páginas de su órgano oficial publicó una serie de artículos de Julio Menadier en los cuales se abordaban prácticamente todas las aristas involucradas en el tema del estanco y las consecuencias, funestas, que este tenía para el país[154].

Vemos que la SNA fue el principal actor que empujó al fin del estanco. Esto demuestra el poder político de los agricultores organizados, muchos de los cuales también eran ministros, senadores o diputados. El triunfo de la SNA demuestra que los campos seguían siendo el eje productivo, aunque ya no necesitaban del estanco para surgir comercialmente. Al revés, necesitaban el fin del estanco. Mediante la ley de 1880, se abolió legalmente el estanco del tabaco. Sin embargo, la estructura cultural de la Hacienda siguió viva hasta bien entrado el siglo XX en todos los fundos de Chile. Fue recién con las reformas agrarias de

la década de los sesenta cuando su estructura fue desafiada. Es decir, en 1880 desaparece el estanco, aunque no desaparece la hacienda; esta convive con el siglo XX hasta los procesos revolucionarios de Frei y Allende. Luego de la hacienda, el libre mercado sería el espacio que se erigiría como creador de identidades y subjetividades.

El poder y los conceptos

Fue Mario Góngora, el gran historiador chileno del siglo XX, quien estableció una forma de pensar o, en rigor, un método historiográfico sobre cómo investigar los conceptos. En su Ensayo histórico sobre la noción de Estado en Chile, Góngora demuestra que el concepto de Estado tuvo, durante dos siglos, variadas concepciones que fueron mutando y disputándose las formas institucionales. Esta manera de investigar las ideas nos permite visualizar algo sumamente relevante: los conceptos son interpretados de formas distintas según la época en la cual se despliegan. Dicho de otro modo, son los tiempos los que configuran la manera en que los conceptos son entendidos. En el caso del ensayo de Góngora, la noción de Estado que sirvió como horizonte a los pelucones y pipiolos del siglo XIX no es la misma concepción que movilizaría el proyecto desarrollista de los radicales del siglo XX. A la vez, ambas nociones disienten de aquella que iluminó los procesos revolucionarios de la Democracia Cristiana, la Unidad Popular y la dictadura cívico-militar. Así, el concepto sigue siendo el mismo, el Estado, aunque las concepciones varían y se diferencian según la época.

Esta metodología que inspira a Góngora es, también, la que sostiene los proyectos intelectuales de filósofos de gran renombre. Se trata de un método de investigación que se basa en buscar cómo los conceptos, las ideas, son moldeados por cada época y, específicamente, por el poder de turno. Es el poder, público y privado, el agente que crea las condiciones bajo las cuales los conceptos se desempeñan. De esta manera, Góngora exhibe cómo el poder hizo mutar la noción de Estado en Chile. Es en el ejercicio del poder, público y privado, donde se juega la concepción de cada concepto. Así, cada época puede resumirse en un puñado de concepciones acerca de algunos conceptos claves.

Dime cómo entiendes el Estado y te diré en qué época viviste, dime cómo entiendes la moral y te diré la década en que naciste, dime tus creencias básicas y te diré cómo el poder las moldeó antes de que te resultaran evidentes. Dicho en simple, las nociones básicas de cada época son el resultado de un determinado ejercicio del poder.

Este método no es una simple "historia", esto es, un recuento cronológicamente ordenado de los hechos ocurridos, sus protagonistas y sus consecuencias. Por el contrario, el método nos propone pensar una historia de las ideas, una historia de cómo el poder dio contornos a esos conceptos que rigen nuestra vida diaria. Armado de ese método, el presente libro pretendió establecer la noción dominante de "libre mercado" en una época concreta y acotada: la transición chilena a la democracia.

¡Libre mercado! La consigna parece indesmentible, incontrarrestable; el libre mercado, como idea, es una de las más potentes de la época. Los alcances del libre mercado, sin embargo, no son tan fáciles de identificar como lo son sus defensores. A mayor abundancia, pareciera que dentro del seno de la elite económica los alcances de dicha idea tampoco están del todo claros. Algo parece no calzar cuando, en el concepto, el libre mercado es promovido y alabado, mientras que, en la práctica, se organizan y defienden las colusiones de precios. Entonces, la noción de libre mercado de nuestra época debe, necesariamente, ser contrastada con la aplicación práctica de este y con las posibles contradicciones culturales que se ponen en evidencia. Las colusiones, como síntoma, nos demuestran una disonancia entre el discurso y la práctica.

En un plazo inferior a diez años, los escándalos de este tipo se transformaron en el gran protagonista de la agenda económica de diarios y revistas. Primero, fueron las farmacias quienes debieron enfrentar un largo proceso judicial, producto de una colusión que fue criticada por todos los actores relevantes del quehacer nacional. No es menor que un área tan sensible como los remedios se viera enfrentada a la cruda realidad de observar cómo los principales oferentes de ese mercado se habían coludido para subir artificialmente los precios. Luego

vinieron los pollos; entonces, fue el almuerzo de las familias chilenas el objeto de investigación y, nuevamente, volvió a demostrarse una profunda colusión entre los principales oferentes de ese mercado. La guinda de la torta la colocaron, finalmente, los productores de papel confort. Así, el público masivo comprendió que las colusiones no solo tocaban los medicamentos y la comida, sino que también influían en el precio de lo más íntimo de una persona: el papel que utiliza para limpiarse en el baño.

Estos tres hechos son símbolos de una cuestión difícil de exhibir en el caso a caso. Ocurre que la noción dominante de "libre mercado" que ha influenciado a toda nuestra época esconde, en su seno, una interpretación contradictoria en el nicho mismo de la elite económica. Así, quienes debieran ser los mayores interesados en cautelar la reputación del concepto son quienes se exhiben, ante las masas, violando las reglas básicas que este implica. Si el libre mercado es tan relevante para las elites económicas, ¿por qué, entonces, son tan largas las listas de gerentes y operadores que se han prestado para coludirse? Si el libre mercado es tan central para el proyecto de país que encarna la época, ¿por qué, entonces, las colusiones han tomado el protagonismo?

Estas preguntas, complejas y fascinantes, inspiran la investigación de este libro, que pretendió escudriñar en los casos de colusión de esta época. El foco, al igual que el de Góngora con el caso del Estado, está puesto en comprender el sustrato de la noción de "libre mercado" en esta época. En vez de hacer una "historia del libre mercado durante la transición", este texto pretendió mostrar dicha historia a contraluz. La sombra del libre mercado son las colusiones y estas, a su vez, develan elementos contradictorios de los agentes económicos. Estas contradicciones, puestas en perspectiva, nos permiten comprender con mayor detalle cómo y de qué manera se configuró la noción de "libre mercado" en nuestra época.

Mercaderes y empresarios

Y ¿qué hay de los empresarios?

Según hemos visto, la clase empresarial de nuestros tiempos no es sustancialmente distinta de la de décadas anteriores. Sin embargo, existe abundante literatura, de derechas e izquierdas, que considera que, en Chile, los verdaderos empresarios aparecieron recién en décadas recientes. Consciente de este relato, el historiador Gabriel Salazar ha desarrollado sus tesis como una historia social de los sujetos históricos. Así lo hizo con las subjetividades populares, descritas en su libro Labradores, peones y proletarios, un texto fundamental de la historiografía nacional. Como contracara de ese ensayo, el propio Salazar escribió luego el extenso volumen Mercaderes, empresarios y capitalistas. En esta investigación, el historiador se ocupa de encontrar los sedimentos sociales de la configuración profunda del empresariado chileno. Allí enfrenta, con claridad, las tesis dominantes en la historiografía nacional respecto a que los empresarios serían un fenómeno reciente. Según la lectura de Salazar, esta es una confusión histórica que ha sido alimentada desde diversas trincheras. En otro de sus libros trascendentales, su Historia de la acumulación capitalista en Chile, Salazar señala, con nombre y apellido, a los historiadores que han empujado esta confusión. En las páginas de aquel libro puede leerse:

Los estudiosos que han examinado la historia económica del período indicado (1830-1938) son pocos y, desafortunadamente, su examen se ha basado sobre todo en los productos directivos del Estado (decreto, leyes) y solo en las estadísticas generales del comercio exterior y del presupuesto fiscal. A partir de estos precarios estudios, sin embargo, se acuñaron después de 1938 varias definiciones fundamentales, que fueron utilizadas como premisas históricas de los programas nacional-desarrollistas y antidependentistas que implementaron los gobiernos democráticos hasta 1973.

Sobre ese débil fundamento cognitivo flotaron diversas categorías de análisis, muchas de ellas difusas y a menudo contrapuestas. Cabe citar, entre otras, las de “desarrollo hacia fuera”, “economía exportadora”, “capitalismo dependiente”, “subdesarrollo”, “periferia”, “industrialización sustitutiva de importaciones”,

etc., que, como es fácil de ver, son derivaciones conceptuales de las estadísticas del comercio exterior.

(...)

La tesis del papel subdesarrollante que habría jugado y jugaba el capital extranjero en Chile se esbozaba, primero, por el latifundista Francisco Antonio Encina en 1911, reformulada en 1934 por Óscar Álvarez Andrews a nombre de la Sociedad de Fomento Fabril, ampliada en 1956 por Aníbal Pinto Santa Cruz siguiendo las aguas de la Cepal y difundida por todo el mundo desde 1967 por André Gunder Frank, esta vez como denuncia revolucionaria[155].

Vemos, por ende, cómo la izquierda y la derecha, los tradicionalistas y los revisionistas, han tendido a los juicios económicos apresurados, sin la suficiente documentación. Según Salazar, el enfoque se ha basado en el comercio exterior, como única variable digna de ser estudiada. En base a esa evidencia monolítica, la historiografía fue configurando un gran malentendido, donde se pasó por alto la configuración subjetiva del empresariado nacional. Al mirar solamente la relación matemática del comercio exterior, autores de todos los colores pasaron por alto la sedimentación de la industria nacional, siempre precaria y sometida a vaivenes internacionales. En la lectura de Salazar, este enfoque centrado solamente en la balanza comercial pone de manifiesto la incapacidad de los historiadores de comprender la configuración subjetiva de las épocas.

Salazar apunta a Francisco Antonio Encina (un “latifundista”, se asegura de recordarnos). Este autor es, probablemente, el historiador chileno más relevante, en tanto sus enseñanzas han penetrado como “historia oficial” de la nación. Junto con Encina, se menciona a Óscar Álvarez Andrews, un ensayista de prestigio en la década de los treinta, cuyo trabajo fue entusiastamente promovido por la naciente Sofofa.

El siguiente en la lista de Salazar es Aníbal Pinto Santa Cruz, autor del famoso ensayo Chile, un caso de desarrollo frustrado. Este es un texto altamente influyente en las izquierdas de inspiración socialdemócrata de mitad del siglo XX. Su influencia se puede rastrear, como anota Salazar, a las aguas cepalianas, vinculadas a la Cepal, una institución clave de la segunda mitad del siglo pasado: Comisión Económica para América Latina y el Caribe es el nombre completo de esta división de la ONU, que tiene una institución de este tipo en cada continente.

La Cepal fue sumamente poderosa en Chile hasta antes del golpe de Estado. Sus tesis desarrollistas y de sustitución de importaciones tuvieron eco en todos los rincones de la clase política. Más tarde, la llamada “tesis de la dependencia” fue el ruido más repetido por los intelectuales de izquierda en las décadas finales del siglo. Uno de sus principales difusores fue el sociólogo Fernando Henrique Cardoso, quien, posteriormente, sería presidente de Brasil.

El último en la lista es el alemán André Gunder Frank, un historiador y economista que propagó la teoría de la dependencia, según la cual las naciones de Sudamérica se encontraban atadas a la gran potencia continental, los Estados Unidos. La metáfora elegida es la de una ciudad “satélite” en su relación con una metrópoli, para exhibir que existe un diseño desigual y perjudicial para los países no desarrollados. Según este autor, países como Chile están condenados a su rol de exportadores de materias primas, pues se les ha asignado un rol de subordinación de producción de materias primas con bajo valor agregado. Al contrario, los mayores beneficios se quedan en las potencias, a las que se les ha asignado el rol de la producción industrial de mayor valor agregado. Así, la nación dependiente exporta materias primas, las que son utilizadas por las potencias para producir productos de mayor valor agregado, que luego son vendidas en las naciones dependientes.

Todas estas ideas —de Encina, Álvarez, Pinto y Frank— tienen en común que, pese a su distancia conceptual y política, pasan por alto el rol del empresariado nacional. Por eso, Salazar desafía este relato tradicional y piensa las

subjetividades de los mercaderes, empresarios y capitalistas. Estas tres maneras de entender el comercio son, también, según el autor, tres maneras distintas de comprender el mundo. Salazar señala que la clase “mercantil”, aquella ligada al comercio, ha impuesto, sistemáticamente, su dominación sobre el conjunto de los “productores”, sean estos agrícolas, mineros o industriales, labradores, peones, artesanos o proletarios. Esta clase de mercaderes, desde el final de la Colonia, comenzó a concentrar y monopolizar el dinero metálico disponible en el país, logrando un inmenso poder sobre el Estado y la clase productora de mineros, campesinos y artesanos.

Capital social

Los mercaderes, según Salazar, son la clase dominante al interior de la economía nacional. Conseguida la independencia de España, el pujante capitalismo industrial británico penetró los mercados sudamericanos a través de una relación contractual con el capital comercial nacional de cada país. En Chile, el capital inglés alcanzó su apogeo en las décadas inmediatamente posteriores a 1830, cuando los mercaderes nacionales aliados de los británicos disponían de todo el poder del Estado durante los gobiernos “pelucones” de la primera fase del régimen portaliano. Más tarde, esto engendraría a la época del capital financiero, dominada por los ingleses y sus aliados dentro de la elite chilena. Esa sociedad, según Salazar, aseguró ganancias para ambas partes, aunque clausuró estratégicamente las posibilidades del desarrollo capitalista autónomo de Chile.

De esta forma, las tesis de Salazar llevan a sostener que la verdadera clave de nuestro subdesarrollo económico estaría en la política mercantil de las elites, primero mediante el control monopólico del comercio internacional, luego con el dominio del aparato estatal. Esta combinación operó contra los productores nacionales, los primeros empresarios, el artesanado, sepultando, con ellos, la posibilidad de una vía hacia el capitalismo industrial. Recién en 1938, como hito generacional, el Estado habría acometido la tarea de industrializar el país mediante los recursos estatales.

La historia económica de Chile, por lo tanto, es un relato difícil de comprender sin el rol del comercio exterior en nuestra balanza comercial. Eso, sin embargo, no nos puede distraer respecto a que se ha ido configurando, bien o mal, una clase nacional de mercaderes, como diría Salazar, o de emprendedores, como los llama la época que hemos estudiado. En nuestros tiempos, el éxito de estos mercaderes ha sido exponencialmente mayor que el de sus predecesores. Nunca el comercio chileno había tenido las cifras que hemos analizado en este trabajo.

Si bien se pueden apreciar continuidades, también se distinguen los cambios generacionales. En nuestra época, el capital financiero domina la escena con mayor intensidad que antes, aunque a nivel subjetivo operan otras variables dignas de considerar. Dentro de esas variables subjetivas, que funcionan a nivel de las personas de carne y hueso, vemos que se ha desarrollado una nueva clase gerencial con novísimos vocabularios y prácticas. Dentro de esa nueva cultura gerencial, se puede entender la relevancia del capital social dentro de la carrera de cada sujeto. Los compañeros de generación en el colegio, en la universidad, en los posgrados, los otros gerentes, las amistades, el matrimonio, la familia, los periodistas, los abogados, los dirigentes gremiales, todos cuentan a fin de que cada sujeto mejore su posición relativa dentro de la elite gerencial. El capital social es uno de los mantras que más se repite dentro de esta nueva retórica, empujando la idea de que “el otro” puede ser siempre útil para los objetivos propios.

Esto implica un doble movimiento moral sumamente interesante. Por una parte, el otro deja de ser un fin en sí mismo, como enseña la ética kantiana y el cristianismo, para convertirse en un medio para conseguir un ascenso, mejorar un negocio, acordar una colusión. Por otra parte, el propio sujeto debe concebirse a sí mismo como un medio para otros, esto es, debe estar dispuesto a ser una herramienta para objetivos ajenos. Esta cadena es provechosa siempre y cuando la red de “contactos” sea lo suficientemente amplia y permita que el sujeto se expanda en sus relaciones sociales con plasticidad y adaptabilidad. La misma lógica impera en las oficinas de lobby y en las nuevas formas de hacer política.

El capital social puede ser, para nuestro estudio, un elemento importante para imaginar mejores estrategias para combatir las colusiones. Si asumimos que la variable social es un mantra del modelo chileno, entonces dicha variable debe ser contemplada también en la configuración de incentivos y reproches ante las prácticas de los gerentes y empresarios. Dado que esta arista tiene tanto peso sobre las consciencias individuales, conviene pensar las sanciones y las reglas en relación directa con esta variable. Dicho de otro modo: los gerentes coludidos le temen más a la sanción social de sus pares que a los juicios penales del Estado.

Si esto es cierto, las sanciones y los incentivos deben estar puestos no solo a nivel de la ley y las normas generales. A fin de darle relevancia a la arista del capital social, las reglas deben estar concebidas a nivel de cada empresa y a nivel gremial. Es lo que en inglés se llama soft law o derecho suave, que no emana de la potestad punitiva del Estado, sino de las instancias organizacionales donde habitan los gerentes y los empresarios. De ahí la relevancia que tienen las sanciones impuestas a nivel de Sofofa, CPC y similares, aunque aquellas medidas debieran venir acompañadas de un claro reglamento sobre buenas prácticas comerciales que hagan objetiva la necesidad de respetar la libre competencia. Por eso, el TDLC ha puesto especial énfasis en que cada empresa involucrada en una colusión deba dictar, en un corto plazo, una normativa interna sobre acuerdos con los competidores. Grandes compañías como CMPC, SCA, Kimberly-Clark, Cencosud, Walmart, SMU, Agrosuper, Ariztía, Fasa, Cruz Verde y Salcobrand han debido dictar reglamentos internos para regular las actividades de sus gerentes y altos ejecutivos. Ese tipo de normas, si traen aparejadas sanciones internas y gremiales, pueden llegar a ser más efectivas que las leyes del Estado.

La tribu

No deja de ser fascinante la resistencia de la elite económica a las reglas del libre mercado. Pese a su retórica, en la práctica les ha costado muchísimo adaptarse a

los estándares globales sobre la competencia comercial. Este fenómeno se ha visto exacerbado por el carácter endogámico y tribal de la elite chilena. La resistencia a las normas que promulga el Estado, dentro del cual también está la elite, es una contradicción que resulta intelectualmente provocadora, pues invita a pensar los contornos de lo jurídico durante esta época. De la forma más ilustrada posible, esta idea podría formularse así: estamos ante una contradicción performativa. De la manera más coloquial: estamos ante una generación seguidora del padre Gatica, es decir, predican y no practican.

Un reconocido antropólogo, Bronislav Manilowski, destacó por sus estudios sobre los comportamientos de las tribus ante la aparición del derecho moderno. Cuando se erigió la estructura del Estado contemporáneo, las antiguas tribus debieron entonces adaptarse a las reglas que comenzaron a emanar desde el poder civil. Asimismo, desde dentro del paradigma moderno, las sociedades han debido relacionarse con sus tribus originarias, sus indígenas, para poder desarrollar las funciones estatales. En ese contexto de ideas, Manilowski detecta que estas sociedades experimentan una transición respecto de las normas que se reconocen como portadoras de legitimidad y eficacia normativa. En sus investigaciones, el autor reconoce obligaciones recíprocas entre los miembros de la tribu, las cuales, al ser parte de las costumbres, pueden ser diferenciadas y definidas como un cuerpo de reglas de comportamiento, socialmente impuestas y sancionadas. Esas reglas controlan la vida social de la tribu y facilitan la cooperación mutua, de forma similar a como la legislación positiva lo hace en las sociedades modernas. Carecen, sin embargo, del poder coactivo del Estado.

Al interior de las tribus, no hay una forma unívoca de sancionar y hacer cumplir las normas sociales. Es allí donde los estudios de Manilowski muestran que los infractores, al interior de la tribu, no solo se exponían a castigos físicos o decapitaciones. El antropólogo identifica otros mecanismos de castigo “suave”, como la chismografía, el escándalo, el escarnio, el ridículo, el temor a la ira del líder o el pánico a la brujería. En este listado podemos reconocer las principales herramientas mediante las cuales las sociedades de pequeña escala buscaban sancionar y forzar el respeto de las reglas de comportamiento.

Visto así el asunto y a la luz de la evidencia que hemos analizado, podemos pensar que la elite gerencial chilena tiene un comportamiento de tribu. Esto quiere decir que, ante la ineficacia de las sanciones penales del Estado, la tribu recurre al escándalo, al escarnio público, a los chismes, como forma de sancionar intersubjetivamente a quienes se coluden. Los casos que hemos visto en detalle nos muestran que la arista comunicacional está siempre enmarcada por la escandalera y las reacciones al interior de la elite. La opinión pública, en todos los casos, sirve como caja de resonancia de las consecuencias que la propia elite gerencial dibuja. La prensa, alimentada por cuñas y datos sabrosos, hace el resto.

Esta dinámica no se da solamente en la esfera comercial y las colusiones. Una lógica similar se puede apreciar en lo referente al mercado del lobby y el negocio de la representación de intereses. En ese rubro, durante décadas la elite política hizo gárgaras con la lógica de la participación y de la igualdad de trato para todos los ciudadanos. En paralelo, se fueron multiplicando los escándalos por la influencia del lobby desregulado en el Congreso. Tomó más de quince años poder promulgar una ley que regulara esta actividad, aunque igualmente esta normativa dejó abierta la puerta para los negocios de las influencias.

Se puede llegar a sostener que el carácter contradictorio entre lo que las elites dicen y los que ellas hacen es la característica central de la época que comentamos. Incluso más allá, podría decirse que esta lógica es lo propio de todos los fenómenos jurídicos, en tanto estos suponen que las normas son dictadas por una clase dirigente que, al mismo tiempo, diseña los mecanismos para burlar las reglas que impone. Hecha la ley, hecha la trampa, se dice desde hace siglos para explicar este fenómeno. Al interior de esta lógica, debe estar siempre un sujeto social que tenga la posición necesaria para hacer las normas y, desde dentro, dibujar los bocetos de su vulneración.

El estudio de la economía nacional, por ende, no puede seguir los errores que la historiografía ha repetido en décadas pasadas. Las meras cifras de comercio exterior, de inflación, de competitividad y desarrollo no alcanzan para poder

comprender, en plenitud, los pilares centrales del Chile actual. El alza del costo de la vida, las colusiones, las tensiones dentro de la elite empresarial y el rechazo de los ciudadanos hacia las instituciones son las sombras que dan sentido a las luces del éxito y la expansión de los grupos económicos criollos.

Coda: Fronda, Lobby, Colusión

Este trabajo cierra un conjunto de tres libros que exploran la tesis de la contradicción al interior de las elites del Chile actual. En esta secuencia, he pretendido mostrar que la década que va desde 2009 a 2019 es altamente densa en significados históricos y culturales. Para describir las transformaciones de la época, he recurrido a tres conceptos que, a su vez, abren cada cual un universo de sentidos e investigaciones posibles. Cada uno de esos trabajos puede leerse por separado y cada cual contiene un paradigma propio que levanta una tesis particular. Sin embargo, los tres volúmenes pueden leerse en una tesis general.

En La fronda, recurriendo a los conceptos del alemán Oswald Spengler y el chileno Alberto Edwards Vives, se analizan los elementos fundamentales de la elite política actual. Al escudriñar en los vericuetos institucionales de la época, se deshilachan estructuras como la censura a la prensa, el estado de excepción, el presidencialismo exacerbado, el machismo, el alto endeudamiento y otras figuras propias de estos tiempos. Esos andamiajes jurídicos y fácticos conviven con la apertura cultural de la sociedad. A contraluz, la fronda aparece divorciada de la ciudadanía y sus mecanismos, lentamente, parecen quedar obsoletos.

En El lobby feroz, se recurre a la discusión sobre una ley para evidenciar, a partir de ese concepto particular, el agujero negro de los intereses privados dentro de las instituciones públicas. La industria del lobby, densamente desarrollada durante la transición chilena, sirve como gatillo para, desde ahí, observar una globalidad de fenómenos que ocurren en la interrelación de la elite política con la elite económica. A propósito del surgimiento de este negocio, al interior de la

clase dirigente, se puede apreciar el valor que toma el capital social para los protagonistas de la época. De esa manera, el lobby sirve como una acuarela de los usos y costumbres que describen, al modo de un retrato, a la elite de estos tiempos. Al sumergirse en esos pantanos, uno puede comprender, como una fenomenología, la manera en que funciona el poder en el Chile actual.

En este libro, La gran colusión, nos hemos valido de un concepto específico, la colusión, para hacer un zoom anatómico a la elite empresarial de nuestra época. Arrancando desde casos específicos, hemos visto una lógica comercial que caracteriza a la etapa histórica de la economía nacional. Hemos repasado, breve aunque detenidamente, la historia de varias de las empresas más importantes de Chile. Al analizar sus comportamientos, los castigos, los escarnios, podemos apreciar, en su totalidad, el fenómeno de los escándalos por colusión. Hemos visto el impacto que ha tenido sobre la sociedad el corrimiento del tupido velo que significa el discurso de la libre competencia. El movimiento telúrico sacudió no solo a la opinión pública, sino que también tuvo y sigue teniendo réplicas y repercusiones al interior de la elite empresarial. Mientras que en La fronda se estudia a la clase política, en El lobby feroz se analiza la relación de esa casta política con la clase empresarial. En La gran colusión, por su parte, se analiza a la elite empresarial desde dentro de las experiencias subjetivas de los gerentes y los altos ejecutivos involucrados en los casos de colusión.

Estos tres conceptos, fronda, lobby y colusión, son detonantes para reflexionar y pensar la forma en que ha funcionado Chile durante estos tiempos. Estos tres conceptos escogidos, desarrollados y estudiados son trozos del gran espejo donde mirar al poder durante la transición. El poder a secas, público o privado, político o empresarial. Serán los historiadores del futuro, aquellos que recojan los testimonios de la época, quienes tendrán mejor perspectiva para pensar esta década y su proyección. Cuando se analice qué pasó en Chile durante estos años, estos tres conceptos aparecerán como huellas en los senderos de los historiadores.

Para abrir esos senderos, para vislumbrar la ruta, estos tres volúmenes pueden

ser útiles.

Bibliografía general

Artículos académicos

Esta es una breve selección de artículos académicos, publicados en revistas especializadas o presentados en seminarios. Contiene papers que abordan distintos temas regulatorios, todos los cuales se vinculan a las colusiones y los carteles. Algunos de estos artículos son la base de libros posteriores, cuyos autores profundizan el análisis antes publicado.

Böckem, S. (1998). “Small heterogeneous cartels”. Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), 154(3), 572-588.

Bos, I. y Harrington, J. (2015). “Competition policy and cartel size”. International Economic Review, 56(1), 133-153.

Bouwens, B. y Dankers, J. (2013). “Competition and coordination: reconsidering economic cooperation in Dutch business, 1900-2000”. Revue Économique, 64(6), 1105-1124.

Brems, H. (1951). “Cartels and competition”. Weltwirtschaftliches Archiv, 66, 51-69.

Diamantoudi, E. (2005). “Stable cartels revisited”. Economic Theory, 26(4), 907-921.

Dick, A. (1996). “Identifying contracts, combinations and conspiracies in restraint of trade”. Managerial and Decision Economics, 17(2), 203-216.

Ezrachi, A. y Kindl, J. (2011). “Criminalization of cartel activity – a desirable goal for India’s competition regime?”. National Law School of India Review, 23(1), 9-26.

Ghosal, V. y Sokol, D. (2014). “The evolution of U.S. cartel enforcement”. The Journal of Law & Economics, 57(S3), S51-S65.

Gorab, Daniela y Nehme, Nicole. (2015). “¿Cárcel para la colusión?”. Puntos de Referencia No. 409, Centro de Estudios Públicos.

Jacquemin, A., Nambu, T., y Dewez, I. (1981). “A dynamic analysis of export cartels: the Japanese case”. The Economic Journal, 91(363), 685-696.

Karlsson, B. (2013). “Liberalism as state non-interference: the development of swedish cartel legislation 1911-1953”. Revue Économique, 64(6), 1067-1083.

Koch, F. (1946). “International cartels”. The Modern Law Review, 9(1), 67-71.

Levenstein, M. y Suslow, V. (2006). “What determines cartel success?”. Journal of Economic Literature, 44(1), 43-95.

Levenstein, M. y Suslow, V. (2011). “Breaking up is hard to do: determinants of cartel duration”. The Journal of Law & Economics, 54(2), 455-492.

Levenstein, M. y Suslow, V. (2014). “How do cartels use vertical restraints? reflections on Bork’s the antitrust paradox”. The Journal of Law & Economics, 57(S3), S33-S50.

Macassey, L. (1945). “Controlling cartels under the rule of law”. Transactions of the Grotius Society, 31, 232-268.

MacGregor, D. (1927). “Recent papers on cartels”. The Economic Journal, 37(146), 247-254.

Maher, I. (2011). “Competition law and transnational private regulatory regimes: marking the cartel boundary”. Journal of Law and Society, 38(1), 119-137.

McNally, R. (1949). “Problems of cartel policy”. The American Journal of Economics and Sociology, 8(2), 107-115.

Mason, E. (1944). “The future of international cartels”. Foreign Affairs, 22(4), 604-615.

Nehme, Nicole. (2011). “Aplicación de las normas de defensa de la competencia a los organismos de la administración del Estado”, para el libro La libre competencia en el Chile del Bicentenario, Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, RIL Editores.

Nehme, Nicole. (2007). “Mercados regulados y libre competencia”, Revista Fiscalía Nacional Económica, año 2007.

Schröter, H. (2013). “Cartels revisited: an overview on fresh questions, new methods, and surprising results”. Revue Économique, 64(6), 989-1010.

Libros

Los siguientes volúmenes se refieren, en general, a la colusión como delito y a su contexto jurídico. Junto con eso, aparecen listados también libros sobre historia de Chile que permiten enmarcar de mejor manera cada uno de los argumentos discutidos.

Bascuñán, Antonio. (2016). Estudios sobre la colusión. Santiago: Thomson Reuters.

Bernedo, Patricio. (2013). Historia de la libre competencia en Chile, 1959-2010. Santiago: Ediciones de la Fiscalía Nacional Económica.

Briones, Ignacio y Couyoumdjian, Juan Pablo. (2016). Economía sin Banco Central: la banca libre en Chile (1860-1898). Santiago de Chile: Ediciones El Mercurio.

Góngora, Mario. (1998). Ensayo histórico sobre la noción de Estado en Chile. Santiago: Universitaria.

Hernández, Diego. (2018). ¿Por qué se aprueban tantas fusiones?: un análisis desde la perspectiva de la libre competencia de riesgos, eficiencias y medidas de mitigación, en operaciones de concentración. Santiago: Legal Publishing Chile.

Hernández, Gabriel y Tapia, Mauricio. (2019). Colusión y daño a los consumidores. Santiago: Thomson Reuters.

Juppet, María y Morales, Joaquín. (2018). La colusión en Chile: análisis doctrinario y jurisprudencial. Santiago: Thomson Reuters.

Mayol, Alberto. (2012). El derrumbe del modelo. Santiago: Lom.

Mayol, Alberto. (2016). Autopsia: ¿de qué murió la elite chilena? Santiago: Catalonia.

Montt, Paulo y Nehme, Nicole. (2010). Libre competencia y retail. Un análisis crítico. Santiago: Editorial Abeledo Perrot.

Morandé, Felipe. (2015) Libre competencia y regulación: estudios de casos. Santiago: Universitaria.

Pinto, Julio y Salazar, Gabriel (2004). Historia contemporánea de Chile. Santiago: Lom.

Pinto, Aníbal. (1959). Chile, un caso de desarrollo frustrado. Santiago: Universitaria.

PNUD. (2017). Desiguales: orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. Santiago: Uqbar.

Portales, Felipe. (2004). Los mitos de la democracia chilena. Santiago: Catalonia.

Romero, Juan José. (2014). Ejecución y cumplimiento de un marco normativo de libre competencia: influencias y opciones de diseño. Santiago: Legal Publishing Chile.

Sagredo, Ricardo y Villalobos, Sergio. (2004). Los estancos en Chile. Santiago: Ediciones de la Fiscalía Nacional Económica.

Salazar, Gabriel. (1990). Violencia política popular en las “grandes alamedas”. 1947-1987. Santiago: Ediciones Sur.

Salazar, Gabriel. (2000). Labradores, peones y proletarios. Santiago: Lom.

Salazar, Gabriel. (2014). La enervante levedad histórica de la clase política civil. Santiago: Debate.

Salazar, Gabriel. (2003). Historia de la acumulación capitalista en Chile.

Santiago: Lom.

Villalobos, S. (1988). Origen y ascenso de la burguesía chilena. Santiago: Universitaria.

Reflexiones sobre el derecho de la libre competencia: informes en derecho solicitados por la Fiscalía Nacional Económica (2010-2017). Santiago: Ediciones de la Fiscalía Nacional Económica.

Notas de prensa

Esta es una recopilación de los artículos de prensa referentes a las causas de colusión. En los casos en que el autor ha firmado el reportaje, este se cita con su nombre, mientras que aquellos artículos no firmados se citan, posteriormente, con el medio que lo publicó. He dividido las referencias según el caso del que tratan en tres grupos: farmacias, pollos y papel higiénico.

Caso farmacias

Argos, Lucía. (21 septiembre 1999). “El Prozac arrasa pese a tener siete genéricos”. El País de España.

Angulo, Gabriel. (22 julio 2009). “Ejecutivos de Farmacias Ahumada ponen en entredicho tesis de colusión de la cadena”. El Mostrador.

Astudillo, Antonio. (1 abril 2009). “Exfiscal Mattar se defiende de las críticas: ‘Estoy con la verdad y en contra de la colusión’”. La Tercera.

Donoso, Pamela. (27 marzo 2009). “La egresada de Derecho que denunció la colusión de las farmacias y su vínculo con D&S”. El Mostrador.

Ferrando, Karina. (2 diciembre 2009). “Exgerente de Roche admite reunión con Fasa para coordinar alza de precios”. La Tercera.

Gana, María Fernanda. (10 abril 2013). “Exfiscal del caso La Polar explica su renuncia: ‘En el Ministerio Público toqué techo’”. La Tercera.

Herrera, Judith. (10 octubre 2016). “Sernac detecta que precios de anticonceptivos crecieron un 67% en cuatro años”. La Tercera.

López, Erik. (7 septiembre 2012). “Suprema confirma millonarias multas contra Salcobrand y Cruz Verde por caso de colusión de farmacias”. Radio Bio-Bio.

Maldonado, Emilio. (28 mayo 2015). “Venta con receta”. Qué Pasa.

Novoa, Sandra. (15 abril 2007). “Salcobrand no era un eslabón estratégico”. El Mercurio.

Ramírez, Pedro y Skoknic, Francisca. (20 mayo 2009). “Farmacias y laboratorios: el prontuario de infracciones a la libre competencia”. Ciper Chile.

Santa María, José Tomás. (14 abril 2011). “Caso Farmacias: testigo clave cambia su declaración anterior... ‘cuesta ver coordinación’”. La Segunda.

Seymour, Fernando. (29 diciembre 2015). “Corte rechaza nulidad y absuelve a ejecutivos en caso farmacias”. Diario U. Chile.

Skoknic, Francisca. (9 abril 2009). “El dossier del caso farmacias: así se subieron los precios según FASA”. Ciper Chile.

Troncoso, José. (25 marzo 2009). “Farmacias Ahumada confiesa colusión para subir precios y acuerda compensación con la Fiscalía”. El Mercurio.

Yarnoz, Carlos. (25 noviembre 2001). “La delación liquidó el cartel de las vitaminas”. El País de España.

[Sin autor]. (20 abril 2007). “Ranking Top 100”. Capital.

[Sin autor]. (7 noviembre 2007). “Justicia ordena a Cruz Verde retirar campaña publicitaria”. El Mercurio.

[Sin autor]. (1 abril 2009). “La caja de Pandora”. Capital.

[Sin autor]. (3 abril 2009). “La artillería de Cruz Verde y Salcobrand”. La

Tercera.

[Sin autor]. (7 abril 2009). “Piñera vende sus acciones en Fasa en 1.400 millones de pesos”. El Mercurio.

[Sin autor]. (12 abril 2009). “Hace cuatro años, Mattar investigó relación de Cruz Verde con sus franquiciados”. La Tercera.

[Sin autor]. (31 agosto 2009). “Corte Suprema aprueba acuerdo con FNE y finaliza juicio contra Fasa por colusión”. La Tercera.

[Sin autor]. (8 mayo 2010). “La píldora que cambió al mundo y su impacto en Chile”. La Tercera.

[Sin autor]. (31 enero 2012). “TDLC condenó a dos farmacias al pago de US$ 19 millones cada una por el caso colusión”. El Mercurio.

[Sin autor]. (3 febrero 2012). “La investigación penal del caso de colusión de farmacias”. CNN Chile.

[Sin autor]. (12 septiembre 2012). “El caso que marcó al ‘fiscal estrella’”. Capital.

[Sin autor]. (17 junio 2015). “Caso Farmacias: exgerente de Salcobrand defiende su inocencia y culpa a Fasa por colusión”. Economía y Negocios, El Mercurio.

[Sin autor]. (23 julio 2015). “Fiscalía fracasa y tribunal absuelve a ejecutivos involucrados en caso Farmacias”. El Mostrador.

[Sin autor]. (17 julio 2019). “Farmacias Populares importarán cinco medicamentos para bajar sus precios”. El Dínamo.

Caso pollos

Astorga, Luz María. (18 febrero 2018). “¿Por qué Chile se puso tan caro? Extranjeros y nacionales analizan esta realidad”. Diario Concepción.

Barra, Yanara. (8 enero 2016). “Colusión supermercados: gobierno responde a las críticas de Nicolás Ibáñez”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Calderón, María José. (24 mayo 2012). “Habitantes de O’Higgins y Melipilla denuncian nuevas irregularidades en plantas de Agrosuper”. Radio Bio-Bio.

Cárdenas, Leonardo. (28 marzo 2019). “Por qué hay menos supermercados en Santiago: número cae a su menor nivel en cinco años”. La Tercera.

Cárdenas, Lorena. (27 febrero 2019). “Agrosuper, Don Pollo y Ariztía ganan primer round al Sernac: Justicia rechaza demanda colectiva por colusión”. Diario Pulso.

Flores, Jonathan. (19 diciembre 2017). “FNE pide millonaria multa para los supermercados acusados en la colusión del pollo fresco”. Radio Bio-Bio.

González, René. (20 julio 2013). “Caso colusión: el modus operandi que revelan los correos entre los productores de pollos”. La Segunda.

Ibáñez, Nicolás. (7 junio 2016). “Lamentable medida”. Carta al director, El Mercurio.

Isla, Jorge. (8 diciembre 2011). “La defensa de los pollos”. Qué Pasa.

Jara, Sergio. (15 septiembre 2016). “Gremio disuelto tras sanciones por colusión se reagrupó bajo nuevo nombre”. Radio Bio-Bio.

Musquiz, Luis. (20 diciembre 2017). “FNE reafirma colusión de supermercados y firmas la acusan de no tener objetividad”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Risatti, Francisca. (17 junio 2018). “Un gigante chileno de la alimentación”. El País de España.

Serrano, Bernardita. (12 agosto 2018). “Los Vial Concha: el nuevo rol de los herederos de Agrosuper”. La Tercera.

Skoknic, Francisca y Figueroa, Juan Pablo. (6 enero 2016). “Nueva colusión por el precio del pollo: acusan a las tres principales cadenas de supermercados”.

Ciper Chile.

Tapia, Maria José. (27 septiembre 2014). “Fallo revela que Ariztía, Agrosuper y Don Pollo se coordinaron para sacar a competidor”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Troncoso, José. (23 octubre 2007). “Grupo Saieh acuerda adquisición de Unimarc y desplaza a Cencosud”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Villagrán, Juan Manuel. (26 septiembre 2013). “Altos ejecutivos declararon por Caso Pollos ante el TDLC”. Diario Financiero.

[Sin autor]. (2 diciembre 2011). “La entrevista y los correos que exhiben el grado de coordinación de la industria”. El Mercurio.

[Sin autor]. (5 diciembre 2011). “Chadwick reconoce matrimonio de hijo de Piñera con nieta de empresario agrícola acusado de colusión por la FNE”. El Mostrador.

[Sin autor]. (7 enero 2013). “Tribunal Constitucional ordenó suspender ‘Caso Pollos’ en el TDLC”. El Mostrador.

[Sin autor]. (13 junio 2014). “Tengo que vender Ariztía por un problema de sucesión”. Capital.

[Sin autor]. (12 octubre 2014). “¿Alguien puede creer que se maneja una colusión con cuatro o seis mails al año? Es gente a la que le falta calle”. Economía y Negocios, El Mercurio.

[Sin autor]. (25 septiembre 2014). “Fiscal económico por colusión en caso pollos: ‘Es el cartel más grande que se haya desbaratado’”. El Mercurio.

[Sin autor]. (27 septiembre 2014). “Los mails que sustentaron la sanción por colusión”. Economía y Negocios, El Mercurio.

[Sin autor]. (29 octubre 2015). “Corte Suprema confirma multas por colusión contra Agrosuper, Ariztía y Don Pollo y endurece sanción contra el gremio que las reúne”. Fiscalía Nacional Económica.

[Sin autor]. (30 octubre 2015). “Sofofa elimina a APA de su registro de gremios tras caso Pollos”. 24horas.cl, TVN.

[Sin autor]. (10 enero 2016). “¿Qué pasó con los precios del pollo y cuánto comemos?”. Economía y Negocios, El Mercurio.

[Sin autor]. (15 enero 2016). “Cencosud culpa a los productores de pollo en el caso de colusión de los supermercados”. El Desconcierto.

[Sin autor]. (12 diciembre 2017). “FNE recurre a expertos internacionales para probar colusión de supermercados”. El Dínamo.

[Sin autor]. (25 junio 2018). “José Guzmán, gerente general de Agrosuper, y la compra de Salmones Friosur”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Caso papel higiénico

Agurto, Carlos y Obregon, Pablo. (9 julio 2017). “Presidentes de la CPC y de la Sofofa, empresarios y académicos debaten a fondo sobre desconfianza, movilidad social y populismo legislativo”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Albert, Catalina y Vega, Fernando. (11 octubre 2018). “Colusión del papel: el secreto que cubre los $2.795 millones que recibieron Conadecus y Odecu”. Ciper Chile.

Álvarez, Ricardo. (29 octubre 2015). “CPC y Sofofa condenan y ‘repudian’ colusión de papel tissue”. La Tercera.

Aravena, Sofía. (29 mayo 2019). “Bernardo Larraín Matte: ‘Si la cancha donde transcurre lo público está deteriorada, no hay sociedad que pueda evolucionar’”. Diario Pulso.

Cárdenas, Leonardo. (25 julio 2019). “Desde Carlos Peña al abogado de caso Apple: el plan de SCA Chile para no indemnizar por colusión del tissue”. La Tercera.

Carvajal, Cinthya y Musquiz, Luis. (9 enero 2016). “Tissue: TC dice que hay restricciones para entregar documentos confidenciales”. Economía y Negocios,

El Mercurio.

Cifuentes, Gonzalo. (29 diciembre 2017). “Colusión del papel: TDLC multa a SCA con más de $11 mil millones y exime de pago a CMPC”. Radio Bio-Bio.

Comandari, Paula y Tapia, María José. (6 noviembre 2015). “El papel de los suecos”. Qué Pasa.

Durante, Nicolás. (26 febrero 2016). “El computador arrojado al canal San Carlos y la denuncia por robo”. La Tercera.

Gálvez, Viviana. (15 noviembre 2015). “¿Sudamérica enfrenta una epidemia de colusión empresarial?”. El Comercio.

Gorriti, Gustavo y Mella, Romina. (15 mayo 2015). “El cartel de los pañales”. IDL Perú.

Gutiérrez, Marco. (10 marzo 2018). “CMPC reorganiza su área de tissue y planea invertir hasta US$ 900 millones en tres años”. Economía y Negocios, El Mercurio.

Huneeus, Carlos. (24 noviembre 2015). “El desplome del grupo Matte y la responsabilidad de ‘Don’ Eliodoro”. El Mostrador.

López, Estela. (13 abril 2017). “La voz de las consejeras”. Qué Pasa.

Mendoza, Luis y O'Shea, María José. (22 agosto 2014). "Bernardo Larraín y Nicole Nehme: Las vías para superar la desconfianza en tiempos de mega reformas". La Segunda.

Morales, Constanza. (12 mayo 2017). #Autoridad uruguaya descarta colusión en el mercado del tissue". La Tercera.

Musquiz, Luis. (17 diciembre 2016). "Ex gta. de CMPC tilda de agresiva la conducta de ex ejecutivo clave". Economía y Negocios, El Mercurio.

Musquiz, Luis. (13 noviembre 2015). "Acta de filial Tissue revela cómo Jorge Morel consolidó su poder". Economía y Negocios, El Mercurio.

Orellana, Gustavo. (21 febrero 2018). "CMPC consolida primer lugar en el tissue a dos años del caso colusión". La Tercera.

Paleo, Daniela. (8 marzo 2014). "Hasta $1,5 millones le cuesta a la clase media ser padres hoy en Chile". Economía y Negocios, El Mercurio.

Pérez, Ximena. (3 noviembre 2015). "Jorge Morel, el despedido gerente general de CMPC Tissue e impulsor de la colusión del confort, fue postulado por Habitat como director de Embonor". El Mostrador.

Pérez, Ximena. (1 junio 2018). "Jorge Morel: de la colusión del papel tissue a la bahía Panguipulli". La Segunda.

Pizarro, Valentina. (30 octubre 2015). “Ex dueño de PISA sobre CMPC: ‘Durante 50 años ha hecho lo que ha querido’”. Capital.

Pizarro, Carolina. (23 septiembre 2018). “Los nuevos negocios que están en la mira de CMPC”. La Tercera.

Pizarro, Carolina. (8 noviembre 2015). “La historia de premios de los ejecutivos de CMPC involucrados en la colusión”. La Tercera.

Risatti, Francisca. (12 octubre 2017). “La cruz de la gran papelera chilena”. El País.

Ruiz, Rodrigo. (28 junio 2018). “Lanzan papel higiénico incoludido y que tiene a títere de rostro”. La Cuarta.

Vial, María Soledad. (1 noviembre 2015). “Eliodoro Matte: ‘Quiero pedirles perdón no solamente a los empresarios, sino en especial a los consumidores y colaboradores’”. Reportajes, El Mercurio.

[Sin autor]. (19 febrero 2010). “Cómo el fútbol le cambió la vida a Gabriel Ruiz-Tagle”. Deportes, El Mercurio.

[Sin autor]. (30 octubre 2015). “Awad critica a la Sofofa y al sector empresarial: ‘lamentos por colusión son un show’”. El Mercurio.

[Sin autor]. (30 octubre 2015). “Ruiz-Tagle reitera que no tuvo nada que ver con colusión de papeleras”. Teletrece Radio.

[Sin autor]. (1 noviembre 2015). “Eliodoro Matte: ‘Esto puede sonar increíble, pero aquí fuimos engañados’”. El Mostrador.

[Sin autor]. (24 noviembre 2015). “Colusión de papeleras: Tribunal Constitucional declara admisible recurso y paraliza arista penal”. El Mostrador.

[Sin autor]. (26 febrero 2016). “Exejecutivo de CMPC sabía de ilegalidad de la colusión: ‘las consecuencias… qué atroz’”. América Economía.

[Sin autor]. (20 diciembre 2016). “Colusión de pañales: fiscal nacional aclara que caso no puede ser investigado”. La Tercera.

[Sin autor]. (21 diciembre 2016). “Implicados en colusión del mercado de pañales en Colombia deberán pagar US$66 millones”. América Economía.

[Sin autor]. (7 abril 2017). “¿Por qué Indecopi exoneró a Kimberly-Clark de millonaria multa?” El Comercio de Lima.

[Sin autor]. (31 mayo 2017). “Bernardo Larraín Matte es proclamado como nuevo presidente de la Sofofa”. El Mercurio.

[Sin autor]. (5 noviembre 2017). “Los protagonistas, a dos años de la colusión del papel”. La Tercera.

[Sin autor]. (29 diciembre 2017). “FNE valora multas aplicadas por el TDLC por colusión del papel tissue”. La Tercera.

[Sin autor]. (18 abril 2018). “De los nexos con la Garra Blanca a la colusión del papel tissue: El manchado historial de Gabriel Ruiz-Tagle”. El Gráfico Chile.

[Sin autor]. (13 julio 2019). “Colusión: CMPC entregará seis millones y medio de pañales como compensación”. Radio Cooperativa.

Jurisprudencia

Esta es una selección de sentencias del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) y de la Corte Suprema de Chile (CS). Estas resoluciones son la base de esta investigación, donde se establecen los hechos y los argumentos fundamentales de cada causa. Esta lista contiene una serie de casos, todos los cuales se relacionan con las colusiones y los carteles.

TDLC

Esta es una recopilación de sentencias dictadas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia desde el año 2004, cuando comenzó a operar. Estas sentencias se refieren, en general, a acuerdos colusorios y carteles denunciados por la FNE.

FNE contra Falabella y otro. Sentencia 63, Rol C-103-2006, 10/04/2018.

FNE contra Empresa Eléctrica Atacama. Sentencia 93, Rol C-183-2008, 06/01/2014.

FNE contra Empresas Sanitarias. Sentencia 85, Rol C-85-2009, 02/07/2009.

FNE contra Sociedad de Transportes Central y otros. Sentencia 94, Rol C-149-07, 7/01/2010.

FNE contra Isapre ING y otros. Sentencia 57, Rol C-77-05, 12/07/2007.

FNE contra Air Liquide Chile y otros. Sentencia 43, Rol C-74-2005, 07/09/2006.

FNE contra Sociedad Transportes Central y otros. Sentencia 94, Rol C-165-2008, 7/01/2010.

FNE contra MK Asfaltos Moldeables Chile. Sentencia 79, Rol C-132-2007, 10/12/2008.

FNE contra Nestlé Chile S.A. y otros. Sentencia 7, Rol C-01-2004, 05/08/2004.

FNE contra Asociación Gremial Agmital. Sentencia 102, Rol C-191-2009, 11/08/2010.

FNE contra Interbus y otros. Sentencia 82, Rol C-140-07. 22/01/2009.

FNE contra ambulancias Bertonati y otros. Sentencia 106, Rol C-163-08. 2/12/10.

FNE contra Corporación de Radio Valparaíso. Sentencia 112, Rol C-194-09. 22/06/2011.

FNE contra de Abercrombie & Kent y otros. Sentencia 113, Rol C-197-09. 19/10/2011.

FNE contra Farmacias y otras cadenas. Sentencia 119, Rol C-184-08. 31/01/2012.

FNE contra Tecumseh y Wirlpool. Sentencia 122, Rol C-207-10. 14/06/2012.

FNE contra Achap A.G. y otros. Sentencia 128, Rol C-177-08. 29/01/2013.

FNE contra de Pullman Bus Costa Central. Sentencia 133, Rol C-224-11. 15/01/2014.

FNE contra Empresas de Transporte de Copiapó. Sentencia 137, Rol C-248-11. 09/06/2014.

FNE contra Agrícola Agrosuper y otros. Sentencia 139. Rol C-236-11. 25/09/2014.

FNE contra la Ginecólogos de Ñuble y otros. Sentencia 145, Rol C- 265-13. 01/04/2015.

FNE contra CMPC Tissue S.A y otra. Sentencia 160, Rol C-299-2015. 27/03/2018.

FNE contra de Fresenius y Otros. Sentencia 165, Rol C-312-2016.09/11/2018.

FNE contra empresas productoras de combustibles. Sentencia 18, Rol C-10-04. 10/06/2005.

FNE y Asoex contra Ultramar, Agunsa y otras. Sentencia 38, Rol C-12-04. 07/06/2006.

FNE contra AM Patagonia y otros. Sentencia 74, Rol C-121-06. 02/09/2008.

Corte Suprema

Esta es una recopilación sobre las sentencias de la Corte Suprema relativas a decisiones del TDLC que fueron objeto de recursos de reclamación. Los fallos del máximo tribunal son los últimos eslabones de cada una de las causas.

CS, FNE contra Compañía Chilena de Fósforos. Rol 277-2010, 02/06/2010.

CS, FNE contra Air Liquide Chile y otros. Rol 5057-2006, 22/01/2007.

CS, FNE contra AM Patagonia y otros. Rol 5937-2008, 29/12/2008.

CS, FNE contra Falabella y otro. Rol 2339-2008, 13/08/2008.

CS, FNE contra Interbus. Rol 1856-2009, 28/06/2009.

CS, Asoex A.G. contra Ultramar y otros. Rol 3395-2006, 28/12/2006.

CS, FNE contra Agrícola Agrosuper y otros. Rol 27181-2014. 29/10/2015.

CS, FNE en contra de cadenas de farmacias. Rol 2578-2012, 07/09/2012.

Leyes

Decreto ley n.º 211 de 1973.

Decreto con fuerza de ley n.º 1 de 2004. Ministerio de Economía.

Historia de la Ley no. 20.945: Perfecciona el sistema de defensa de la libre competencia. Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional, 2016.

Notas

1 Véase la nota del diario La Segunda “Presidenta Bachelet por nueva colusión: ‘Me parece un hecho de máxima gravedad’”. La Segunda, 29 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y24hzu95

El texto completo del discurso de Bachelet se encuentra en los archivos de Presidencia: Intervención de S. E. la presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, en visita a Caja Vecina en el marco de la conmemoración de los 160 años del BancoEstado. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6m6l6ae

2 MORALES, Constanza. “Chile fue el país de la región con la menor inflación en 2016”. La Tercera, 12 enero 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyd5dc63

3 Requerimiento de la FNE en contra de Farmacias Ahumada y otros. Rol C-184-08. Disponible en la web de la Fiscalía Nacional Económica a través de su biblioteca digital: http://tinyurl.com/y54nx984

4 Todos estos datos son confirmados por el Requerimiento de la FNE, así como la sentencia del TDLC.

Véase: TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08.

5 Ídem.

6 “Justicia ordena a Cruz Verde retirar campaña publicitaria”. El Mercurio, 7 noviembre 2007. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxbrlju9

7 Requerimiento de la FNE en contra de Farmacias Ahumada y otros. Rol C-184-08. Disponible en la web de la Fiscalía Nacional Económica a través de su biblioteca digital: http://tinyurl.com/y54nx984

8 “Ranking Top 100”. Capital, 20 abril 2007. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4d24gqk

9 NOVOA, Sandra. “Salcobrand no era un eslabón estratégico”. El Mercurio, 15 abril 2007. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyayychb

10 Ídem.

11 Requerimiento de la FNE en contra de Farmacias Ahumada y otros. Rol C-184-08. Disponible en la web de la Fiscalía Nacional Económica a través de su biblioteca digital: http://tinyurl.com/y54nx984

12 DONOSO, Pamela. “La egresada de Derecho que denunció la colusión de las Farmacias y su vínculo con D&S”. El Mostrador, 27 marzo 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6y7dhpg

13 “La píldora que cambió al mundo y su impacto en Chile”. La Tercera, 8 mayo 2010.

Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5rrormh

14 Estos datos son aportados por el Requerimiento de la FNE y confirmados en la sentencia del TDLC.

Véase: TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 25 y siguientes.

15 Ídem.

16 HERRERA, Judith. “Sernac detecta que precios de anticonceptivos crecieron un 67% en cuatro años”. La Tercera, 10 octubre 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y55qm8lu

17 TRONCOSO, José. “Farmacias Ahumada confiesa colusión para subir precios y acuerda compensación con la Fiscalía”. El Mercurio, 25 marzo 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyz3zpjy

18 “La caja de Pandora”. Capital, 1 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyw7wnmx

19 SKOKNIC, Francisca. “El dossier del caso farmacias: así se subieron los precios según Fasa”. Ciper Chile, 9 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y48buc9b

20 Declaración de Paula Mazzachiodi ante fiscalía interna de Fasa, fojas 1003, Carpeta Investigación FNE, ratificada en audiencia testimonial de fecha 11 abril 2011, fojas 6304. Todos estos datos son confirmados por el Requerimiento de la FNE, así como la sentencia del TDLC. Véase: TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08.

21 ANGULO, Gabriel. “Ejecutivos de Farmacias Ahumada ponen en entredicho tesis de colusión de la cadena”. El Mostrador, 22 julio 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4tzhjs2

22 Declaración de Gonzalo Izquierdo de 8 de octubre de 2009 fojas 967, Tomo III Reservado a Terceros, reconocida ante TDLC a fojas 1746. Todos estos datos son confirmados por el Requerimiento de la FNE, así como la sentencia del TDLC. Véase: TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012.

23 OMS. Informe Mundial de la Diabetes, 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6ppdncd

24 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 58 y siguientes.

25 FERRANDO, Karina. “Exgerente de Roche admite reunión con Fasa para coordinar alza de precios”. La Tercera, 2 diciembre 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2x52f4p

26 YARNOZ, Carlos. “La delación liquidó el cartel de las vitaminas”. El País, 25 noviembre 2001. Disponible en línea https://tinyurl.com/y4tr244f

27 SANTA MARÍA, José Tomás. “Caso Farmacias: testigo clave cambia su declaración anterior... ‘cuesta ver coordinación’”. La Segunda, 14 abril 2011. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yy7auwra

28 Declaración de Alejandro Rosemblatt Kiblisky ante el Ministerio Público, 9 de agosto de 2011.

29 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012,

Rol C-184-08. En específico véase tablas 57 y siguientes.

30 Requerimiento de la FNE contra Compañía Cervecerías Unidas y otra. Rol C-263-2013. Causas acumuladas C-268-2013 y C-272-2014.

31 “La artillería de Cruz Verde y Salcobrand”. La Tercera, 3 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3t8j5wl

32 “Caso Farmacias: exgerente de Salcobrand defiende su inocencia y culpa a Fasa por colusión”. Economía y Negocios, El Mercurio, 17 junio 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y49b9ex6

33 Email de Ramón Ávila a ejecutivos de Salcobrand. Véase Requerimiento de la FNE en contra de Farmacias Ahumada y otros. Rol C-184-08. Disponible en la web de la Fiscalía Nacional Económica a través de su biblioteca digital: http://tinyurl.com/y54nx984

34 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 67 y siguientes.

35 RAMÍREZ, Pedro y SKOKNIC, Francisca. “Farmacias y laboratorios: el prontuario de infracciones a la libre competencia”. Ciper Chile, 20 mayo 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2k62gpe

36 “Hace cuatro años, Mattar investigó relación de Cruz Verde con sus franquiciados”. La Tercera, 12 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4lypuqa

37 ASTUDILLO, Antonio. “Exfiscal Mattar se defiende de las críticas: ‘Estoy con la verdad y en contra de la colusión’”. La Tercera, 1 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y43ojrgo

38 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 60, 71 y siguientes.

39 Ibíd. Tablas 97 y siguientes.

40 “Corte Suprema aprueba acuerdo con FNE y finaliza juicio contra Fasa por colusión”. La Tercera, 31 agosto 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yy3ajuly

41 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 65 y siguientes.

42 “La investigación penal del caso de colusión de farmacias”. CNN Chile, 3

febrero 2012. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3l63k3t

43 “Piñera vende sus acciones en Fasa en 1400 millones de pesos”. El Mercurio, 7 abril 2009. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3xmujsf

44 “TDLC condenó a dos farmacias al pago de US$ 19 millones cada una por el caso collusion”. El Mercurio Online, 31 enero 2012. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxccbutn

45 Véase LÓPEZ, Erik. “Suprema confirma millonarias multas contra Salcobrand y Cruz Verde por caso de colusión de farmacias”. Radio Bio-Bio, 7 septiembre 2012. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6l7ud9v

46 “El caso que marcó al ‘fiscal estrella’”. Capital, 12 septiembre 2012. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2xckuj2

47 GANA, María Fernanda. “Exfiscal del caso La Polar explica su renuncia: ‘En el Ministerio Público toqué techo’”. La Tercera, 10 abril 2013. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxnj2w27

48 World Health Organization. Depression and other common mental disorders: global health estimates. Geneva, WHO, 2017. Disponible en: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf

49 ARGOS, Lucía. “El Prozac arrasa pese a tener siete genéricos”. El País, 21 septiembre 1999. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4lcw78y

50 TDLC, FNE contra Farmacias Ahumada S.A y otros. Sentencia 119/2012, Rol C-184-08. En específico véase tablas 200 y siguientes.

51 “Fiscalía fracasa y tribunal absuelve a ejecutivos involucrados en caso Farmacias”. El Mostrador, 23 de julio 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y346xam8

52 SEYMOUR, Fernando. “Corte rechaza nulidad y absuelve a ejecutivos en caso farmacias”. Diario U. Chile, 29 diciembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4mgm3oq

53 Ídem.

54 Ídem.

55 MALDONADO, Emilio. “Venta con receta”. Qué Pasa, 28 mayo 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5hwb758

56 “Farmacias Populares importarán cinco medicamentos para bajar sus precios”. El Dínamo, 17 julio 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5e34cjs

57 “La entrevista y los correos que exhiben el grado de coordinación de la industria”. El Mercurio, 2 diciembre 2011. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxjblc5h

58 Ídem.

59 GONZÁLEZ, René. “Caso Colusión: el modus operandi que revelan los correos entre los productores de pollos”. La Segunda, 20 julio 2013. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5593zxd

60 TAPIA, María José. “Fallo revela que Ariztía, Agrosuper y Don Pollo se coordinaron para sacar a competidor”. Economía y Negocios, El Mercurio, 27 septiembre 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4azdnvz

61 ISLA, Jorge. “La defensa de los pollos”. Qué Pasa, 8 diciembre 2011. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y47fo7q2

62 Fax N.º 302/96, de 30 de octubre de 1996, suscrito por el presidente de APA, Juan Miguel Ovalle y dirigido a Miguel Rojas, de Don Pollo. Esta información es confirmada en el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Véase TDLC, FNE contra Agrícola Agrosuper S.A. y otros. Sentencia 139/2014. Rol C-236-2011.

63 "Los mails que sustentaron la sanción por colusión". Economía y Negocios, El Mercurio, 27 septiembre 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3kqh5c2 (El destacado es mío).

64 Ídem.

65 Ídem.

66 Véase TDLC, FNE contra Agrícola Agrosuper S.A. y otros. Sentencia 139/2014. Rol C-236-2011.

67 "Los mails que sustentaron la sanción por colusión". Economía y Negocios, El Mercurio, 27 septiembre 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3kqh5c2

68 "Tengo que vender Ariztía por un problema de sucesión". Capital, 13 junio 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3xk9dgo

69 Ídem.

70 “Chadwick reconoce matrimonio de hijo de Piñera con nieta de empresario agrícola acusado de colusión por la FNE”. El Mostrador, 5 diciembre 2011. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5hrzqss

71 RISATTI, Francisca. “Un gigante chileno de la alimentación”. El País, 17 junio 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6mfxb3s

72 “¿Alguien puede creer que se maneja una colusión con cuatro o seis mails al año? Es gente a la que le falta calle”. Economía y Negocios, El Mercurio, 12 octubre 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y53hfy84

73 CALDERÓN, María José. “Habitantes de O’Higgins y Melipilla denuncian nuevas irregularidades en plantas de Agrosuper”. Radio Bio-Bio, 24 mayo 2012. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3q4vjx2

74 SERRANO, Bernardita. “Los Vial Concha: el nuevo rol de los herederos de Agrosuper”. La Tercera, 12 de agosto 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxpkl8bx

75 “Tribunal Constitucional ordenó suspender ‘Caso Pollos’ en el TDLC”. El Mostrador, 7 enero 2013. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5mwjmkt

76 VILLAGRÁN, Juan Manuel. “Altos ejecutivos declararon por Caso Pollos ante el TDLC”. Diario Financiero, 26 septiembre 2013.

77 “Fiscal económico por colusión en caso pollos: ‘Es el cartel más grande que se haya desbaratado’”. El Mercurio Online, 25 septiembre 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3za3lvv

78 “Corte Suprema confirma multas por colusión contra Agrosuper, Ariztía y Don Pollo y endurece sanción contra el gremio que las reúne”. Fiscalía Nacional Económica, 29 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y392f68a

79 “Sofofa elimina a APA de su registro de gremios tras caso Pollos”. 24 Horas, 30 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyyv9lqs

80 CÁRDENAS, Lorena. “Agrosuper, Don Pollo y Ariztía ganan primer round al Sernac: justicia rechaza demanda colectiva por colusión”. Pulso, 27 febrero 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2ujqlxj

81 JARA, Sergio. “Gremio disuelto tras sanciones por colusión se reagrupó bajo nuevo nombre”. Radio Bio-Bio, 15 septiembre 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxkg9y7x

82 Véase TDLC, FNE contra Agrícola Agrosuper S.A. y otros. Sentencia 139/2014. Rol C-236-2011. Voto de minoría ministros Depolo y Butelmann.

83 "José Guzmán, gerente general de Agrosuper, y la compra de salmones Friosur". Economía y Negocios, El Mercurio, 25 junio 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6lb49gz

84 SKOKNIC, Francisca y FIGUEROA, Juan Pablo. "Nueva colusión por el precio del pollo: acusan a las tres principales cadenas de supermercados". Ciper Chile, 6 enero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4y6ff84

85 Ídem.

86 "Cencosud culpa a los productores de pollo en el caso de colusión de los supermercados". El Desconcierto, 15 enero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5dedqkq

87 Total Benefits Planning Agency, Inc. v. Anthem Blue Cross and Blue Shield, 552 F 3d 430, 436, 6th Cir. 2008.

88 GRUNBERG, Jorge. "Los acuerdos y las prácticas concertadas como medios

para cometer el ilícito de colusión y las colusiones hub-and-spoke". En Fiscalía Nacional Económica, Reflexiones sobre el derecho de la libre competencia, 2018, p. 28.

89 MUSQUIZ, Luis. "FNE reafirma colusión de supermercados y firmas la acusan de no tener objetividad". Economía y Negocios, El Mercurio, 20 de diciembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yx8wwhk8

90 "FNE recurre a expertos internacionales para probar colusión de supermercados". El Dínamo, 12 diciembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6htmcn8

91 Resolución N.º 24/2008, del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, del 31 de enero de 2008, §8.

92 IBÁÑEZ, Nicolás. "Lamentable medida". Carta al director, El Mercurio, 7 junio 2016.

93 BARRA, Yanara. "Colusión supermercados: gobierno responde a las críticas de Nicolás Ibáñez". Economía y Negocios, El Mercurio, 8 enero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyfgvyf6

94 SKOKNIC, Francisca y FIGUEROA, Juan Pablo. "Nueva colusión por el precio del pollo: acusan a las tres principales cadenas de supermercados". Ciper

Chile, 6 enero de 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4y6ff84

95 FLORES, Jonathan. “FNE pide millonaria multa para los supermercados acusados en la colusión del pollo fresco”. Radio Bio-Bio, 19 diciembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2hqol3o

96 TRONCOSO, José. “Grupo Saieh acuerda adquisición de Unimarc y desplaza a Cencosud”. Economía y Negocios, El Mercurio, 23 octubre 2007. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yytkbn8p

97 TDLC, FNE contra Agrícola Agrosuper S.A. y otros. Sentencia 139/2014. Rol C-236-2011.

98 TDLC, FNE contra Agrícola Agrosuper S.A. y otros. Sentencia 139/2014. Rol C-236-2011.

99 Ídem.

100 Ídem.

101 Ídem.

102 Ídem.

103 Ídem.

104 “¿Qué pasó con los precios del pollo y cuánto comemos?”. Economía y Negocios, El Mercurio, 10 enero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2qp9elk

105 CÁRDENAS, Leonardo. “Por qué hay menos supermercados en Santiago: número cae a su menor nivel en cinco años”. La Tercera, 28 marzo 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2pd6bq2

106 ASTORGA, Luz María. “¿Por qué Chile se puso tan caro? Extranjeros y nacionales analizan esta realidad”. Diario Concepción, 18 febrero 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2jucdtc

107 “Awad critica a la Sofofa y al sector empresarial: ‘lamentos por colusión son un show’”. El Mercurio, 30 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y25ksrx3

108 Véase SALAZAR, Gabriel. La enervante levedad histórica de la clase

política civil. Debate, Santiago, 2014.

109 RISATTI, Francisca. “La cruz de la gran papelera chilena”. El País, 12 octubre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyss4zcq

110 “Cómo el fútbol le cambió la vida a Gabriel Ruiz-Tagle”. Deportes, El Mercurio, 19 febrero 2010. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxl39zbn

111 “Ruiz-Tagle reitera que no tuvo nada que ver con colusión de papeleras”. Teletrece Radio, 30 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y534ce3c

112 PIZARRO, Valentina. “Ex dueño de PISA sobre CMPC: ‘Durante 50 años ha hecho lo que ha querido’”. Capital, 30 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6f4c5zp

113 “Eliodoro Matte: ‘Esto puede sonar increíble, pero aquí fuimos engañados’”. El Mostrador, 1 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3mbqks7

114 VIAL, María Soledad. “Eliodoro Matte: ‘Quiero pedirles perdón no solamente a los empresarios, sino en especial a los consumidores y colaboradores’”. Reportajes, El Mercurio, 1 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3se2g3j

115 HUNEEUS, Carlos. “El desplome del grupo Matte y la responsabilidad de ‘don’ Eliodoro”. El Mostrador, 24 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5syg6l8

116 DURANTE, Nicolás. “El computador arrojado al canal San Carlos y la denuncia por robo”. La Tercera, 26 febrero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6mq26j4

117 COMANDARI, Paula y TAPIA, María José. “El papel de los suecos”. Qué Pasa, 6 noviembre 2015.

Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3km4pzp

118 MUSQUIZ, Luis. “Acta de filial Tissue revela cómo Jorge Morel consolidó su poder”. Economía y Negocios, El Mercurio, 13 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y25dnt76

119 “Exejecutivo de CMPC sabía de ilegalidad de la colusión: ‘las consecuencias… qué atroz’”. América Economía, 26 febrero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2rblgw8

120 Ídem.

121 PIZARRO, Carolina. “La historia de premios de los ejecutivos de CMPC involucrados en la colusión”. La Tercera, 8 noviembre de 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxsosvx6

122 “Colusión de papeleras: Tribunal Constitucional declara admisible recurso y paraliza arista penal”. El Mostrador, 24 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5rzq9hf

123 CARVAJAL, Cinthya y MUSQUIZ, Luis. “Tissue: TC dice que hay restricciones para entregar documentos confidenciales”. Economía y Negocios, El Mercurio, 9 enero 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6blfcb9

124 Ídem.

125 Informe de la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados sobre actos del Estado ante el caso de colusión en el mercado del papel higiénico. Pp. 17 y siguientes.

126 Ibid. Pp. 82 y siguientes.

127 PÉREZ, Ximena. “Jorge Morel, el despedido gerente general de CMPC Tissue e impulsor de la colusión del confort, fue postulado por Habitat como director de Embonor”. El Mostrador, 3 noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyq9odgs

128 PÉREZ, Ximena. “Jorge Morel: de la colusión del papel tissue a la bahía Panguipulli”. La Segunda, 1 junio 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y63nkwje

129 “Los protagonistas, a dos años de la colusión del papel”. La Tercera, 5 noviembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4laq6rn

130 MUSQUIZ, Luis. “Ex gta. de CMPC tilda de agresiva la conducta de ex ejecutivo clave”. Economía y Negocios, El Mercurio, 17 diciembre 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4p57mly

131 CIFUENTES, Gonzalo. “Colusión del papel: TDLC multa a SCA con más de $11.000 millones y exime de pago a CMPC”. Radio Bio-Bio, 29 diciembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y2p6cxqe

132 “FNE valora multas aplicadas por el TDLC por colusión del papel tissue”. La Tercera, 29 diciembre 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y24sygcm

133 ORELLANA, Gustavo. “CMPC consolida primer lugar en el tissue a dos años del caso colusión”. La Tercera, 21 febrero 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyn3ogzx

134 “De los nexos con la Garra Blanca a la colusión del papel tissue: el manchado historial de Gabriel Ruiz-Tagle”. El Gráfico Chile, 18 abril 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyd2b56f

135 “Colusión de pañales: fiscal nacional aclara que caso no puede ser investigado”. La Tercera, 20 diciembre 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5e4srw7

136 “Colusión: CMPC entregará seis millones y medio de pañales como compensación”. Radio Cooperativa, 13 julio 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5umxcos

137 PALEO, Daniela. “Hasta $1,5 millones le cuesta a la clase media ser padres hoy en Chile”. Economía y Negocios, El Mercurio, 8 marzo 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y249duo3

138 “Implicados en colusión del mercado de pañales en Colombia deberán pagar US$ 66 millones”. América Economía, 21 diciembre 2016. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y32kfqzy

139 “¿Por qué Indecopi exoneró a Kimberly-Clark de millonaria multa?”. El Comercio, 7 abril 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y24m8xgy

140 MELLA, Romina y GORRITI, Gustavo. “El cartel de los pañales”. IDL Reporteros, 15 mayo 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y4hcwg22

141 RUIZ, Rodrigo. “Lanzan papel higiénico incoludido y que tiene a títere de rostro”. La Cuarta, 28 junio 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyfow8t8

142 MORALES, Constanza. “Autoridad uruguaya descarta colusión en el mercado del tissue”. La Tercera, 12 mayo 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yy555ljt

143 GALVEZ, Viviana. “¿Sudamérica enfrenta una epidemia de colusión empresarial?”. El Comercio, 15 de noviembre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxsbzekq

144 ALBERT, Catalina y VEGA, Fernando. “Colusión del papel: el secreto que cubre los $2795 millones que recibieron Conadecus y Odecu”. Ciper Chile, 11 octubre 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yydx7sbp

145 CÁRDENAS, Leonardo. “Desde Carlos Peña al abogado de caso Apple: El plan de SCA Chile para no indemnizar por colusión del tissue”. La Tercera, 25

julio 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yyldsqj9

146 ÁLVAREZ, Ricardo. "CPC y Sofofa condenan y 'repudian' colusión de papel tissue". La Tercera, 29 octubre 2015. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5k3gbbj

147 "Bernardo Larraín Matte es proclamado como nuevo presidente de la Sofofa". El Mercurio, 31 mayo 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5hmy49r

148 Véase, por ejemplo, la entrevista conjunta que Nicole Nehme y Bernardo Larraín le dieron al diario La Segunda sobre las reformas del segundo gobierno de Bachelet. O'SHEA, María José y MENDOZA, Luis. "Bernardo Larraín y Nicole Nehme: Las vías para superar la desconfianza en tiempos de mega reformas". La Segunda, 22 agosto 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3zlawwy

Otra interesante nota de prensa nos informa sobre un seminario en el cual participan Nehme y Larraín.

OBREGON, Pablo y AGURTO, Carlos. "Presidentes de la CPC y de la Sofofa, empresarios y académicos debaten a fondo sobre desconfianza, movilidad social y populismo legislativo". Economía y Negocios, El Mercurio, 9 julio 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y3bjq4k2

Un reportaje de Qué Pasa indica que fue Bernardo Larraín Matte quien promovió

la entrada de Nicole Nehme a Icare, dentro de su plan de renovación de rostros donde también se inscribe la contratación de la exministra Vivianne Blanlot en los directorios de Colbún y CMPC. LÓPEZ, Estela. “La voz de las consejeras”. Qué Pasa, 13 abril 2017. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y5b9tou9

149 GUTIÉRREZ, Marco. “CMPC reorganiza su área de tissue y planea invertir hasta US$ 900 millones en tres años”. Economía y Negocios, El Mercurio, 10 marzo 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxkyxkft

150 PIZARRO, Carolina. “Los nuevos negocios que están en la mira de CMPC”. La Tercera, 23 septiembre 2018. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yylsf839

151 ARAVENA, Sofía. “Bernardo Larraín Matte: ‘Si la cancha donde transcurre lo público está deteriorada, no hay sociedad que pueda evolucionar’”. Pulso, 29 mayo 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y27yr7ds

152 FUENTES, Claudio. “Chile: lindo país (coludido) con vista al mar”. Ciper Chile, 6 marzo 2019. Disponible en línea: https://tinyurl.com/y6p6es42

153 VERGARA, Francisco. “¿Santiago más caro que Londres? El costo de la vida sube y sube…”. El Quinto Poder, 5 enero 2014. Disponible en línea: https://tinyurl.com/yxjrfh52

154 SAGREDO, Ricardo y VILLALOBOS, Sergio. Los estancos en Chile. Fiscalía Nacional Económica y Centro de Investigaciones Diego Barros Arana, Santiago de Chile, 2004. Pp. 148 y ss.

155 SALAZAR, Gabriel. Historia de la acumulación capitalista en Chile. LOM Ediciones, Santiago de Chile, 2003. Pp. 23 y ss.